

PROSIDING

ISBN 978-602-71196-1-1

Seminar Nasional dan Call for Paper

PENERAPAN RISET AKUNTANSI SEKTOR PUBLIK
UNTUK MEWUJUDKAN TATA KELOLA YANG AKUNTABEL

Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG



SUSUNAN EDITORIAL

Penanggungjawab :

Drs. Fachrurrozie, M.Si

Tim Penyunting :

Trisni Suryarini, SE, M.Si

Anggota

Drs. Asrori, M.S.

Kiswanto, SE, M.Si

Kuat Waluyo Jati, SE, M.Si

Desain :

M. Hayat Widodo.A.S., S.Pd

Sunarna Hendra.H., S.Kom

Nomor ISBN

978-602-71196-1-1

PROSIDING SEMINAR NASIONAL DAN CALL PAPER

"PENERAPAN RISET AKUNTANSI SEKTOR PUBLIK UNTUK MEWUJUDKAN TATA KELOLA
YANG AKUNTABEL"

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**

Gedung C6 Lt. 2 Kampus Unnes Sekaran

Gunungpati - Semarang 50229

Telp/Fax. (024) 8508015

KATA PENGANTAR

Ahamdullah kami ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberikan kemudahan terselenggarakannya serangkaian kegiatan Seminar Nasional dan *Call for Paper* yang diselenggarakan oleh Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang. Kegiatan ini diwujudkan dengan menerbitkan Prosiding Seminar Nasional dan *Call for Paper* sebagai sebuah bentuk Dokumentasi gagasan dan karya ilmiah Penelitian dengan Tema "PENERAPAN RISET AKUNTANSI SEKTOR PUBLIK UNTUK MEWUJUDKAN TATA KELOLA YANG AKUNTABEL" pada tanggal 2-3 Juni 2016 di Hotel Santika Premiere Semarang, Jln. Pandanaran No. 116-120.

Seminar Nasional dan *Call for Paper* Tahun 2016 ini diselenggarakan dalam rangka Temu Dosen Akuntansi Sektor Publik yang Tergabung dalam Forum Dosen Akuntansi Sektor Publik (FDASP) dibawah naungan Ikatan Akuntan Indonesia Kompartemen Akuntan Pendidik (IAI-KAPd) bertujuan untuk menyatukan ide gagasan para peneliti, praktisi, dan pemerintah, sebagai satu kesatuan *stakeholder* dalam kontribusinya dalam implementasi akuntansi sektor publik.

Ucapan terima kasih sebesar-besarnya kami sampaikan kepada seluruh pihak yang turut berpartisipasi dalam pelaksanaan Seminar Nasional dan *Call for Paper* ini. Utamanya kepada Pembicara Seminar : Dr. Ir. Sri Puryono.KS., MP; Yoyok Riyo Sudibyo; Hery Subowo, S.E., MPM., Ak., CA, CIA., CFE.; dan Prof. Dr. Abdul Halim, MBA; serta seluruh peneliti yang telah memberikan gagasan dan ide kreatifnya dalam pengembangan Akuntansi Sektor Publik di Indonesia dan Jawa Tengah Khususnya. Selanjutnya kami menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada : Bank Tabungan Negara (BTN), Penerbit Salemba Empat, Duta Tour & Travel, PT. Sosro, dan seluruh pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu per satu atas dukungan dan kerjasamanya yang baik dalam pelaksanaan acara tersebut.

Kami sangat berharap Buku Prosiding ini dapat memberikan manfaat bagi kemajuan ilmu dan memiliki kontribusi kebijakan strategis dalam Implementasi Akuntansi Sektor Publik. Selain itu dengan diterbitkan Buku Prosiding ini mengukuhkan adanya penyatuan gagasan dan ide secara tertulis sebagai bentuk sinergitas berbagai kalangan dalam berkontribusi pengembangan Akuntansi Sektor Publik di Indonesia.

Semarang, 2 Juni 2016
Ketua Jurusan Akuntansi



Drs. Fachrurrozie, M.Si
NIP. 196206231989011001

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Susunan Editorial	ii
Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	iv
Analisis Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah Melalui Analisis Rasio Keuangan APBD Kabupaten/Kota Di Indonesia Sebelum Dan Sesudah Penerapan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009	
Annafi Indra Tama (Universitas Islam '45' Bekasi)	1-10
Determinan Terlambatnya Serapan Realisasi Anggaran (Studi Empiris Satker-Satker KPU NTB)	
Blana Adha Inapty, M. Ali Fikri (Universitas Mataram, NTB)	11-26
Pengaruh Penerapan Standar Akuntansi Pemerintahan, <i>Good Governance</i> Dan Aksesibilitas Laporan Keuangan terhadap Kinerja Keuangan Daerah	
Dewi Rutaningsih, Komala Ardiyani, Catur Ragil Sutrisno (Fakultas Ekonomi Universitas Pekalongan)	27-42
Riset Pelaporan Keuangan Pemerintahan Selama Satu Dekade Di Indonesia : Sebuah Review Literature	
Deviani (Universitas Negeri Padang)	43-61
Temuan Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia: Analisis Determinan Atas Pemeriksaan Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Di Indonesia	
Dwi Rahayu (Magister Akuntansi Universitas Sebelas Maret)	62-87
Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Survey Pada BPS Provinsi Sumatera Barat	
Bfa Yonnedi dan D'Hasmarini (Universitas Andalas)	88-117
<i>Budgetary Fairness, Organizational Commitment And The Propensity To Create Budgetary Slack In Government</i>	
Hadi Mahmudah	118-132
Pengaruh Pendapatan Asli Daerah (PAD), Sisa Lebih Perhitungan Anggaran (SILPA), Luas Wilayah Dan Pertumbuhan Ekonomi Terhadap Perubahan Anggaran Belanja Modal Pada Pemerintah Kabupaten/Kota Di Indonesia	
Chanif Rizqiyati, Halim Dedy Perdana, Muhammad Syafiqurrahman (Program Studi Akuntansi Universitas Sebelas Maret Surakarta)	133-144
Peran Penggunaan Aplikasi SAIBA Dalam Implementasi Akuntansi Berbasis Akrua Untuk Meningkatkan Kualitas Laporan Keuangan Kementerian/Lembaga	
Ida Najati, Endar Pituringsih, Animah (Magister Akuntansi Program Pasca Sarjana Universitas Mataram)	145-163
Penyajian Perencanaan Konstruksi Yang Tidak Jadi Dilanjutkan Dalam Neraca (Studi Kasus Penyelesaian Dengan Basis CTA Dan Akrua)	
Imam Subroto (Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan)	164-170
Pengaruh Penerapan Akuntansi Berbasis Akrua, Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP), Dan Sistem Akuntansi Dan Pelaporan Keuangan Pemerintah Pusat (SAPP) Terhadap Kualitas Laporan Keuangan (Studi Empiris Di Kantor Wilayah Perbendaharaan Negara Bengkulu)	
Leni Widastuti, Fachruzzaman	171-186

Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Aparat: Job Relevant Information, Komitmen Tujuan Anggaran, Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Lombok Barat) Mohammad Fachrizal (Bappeda Kabupaten Lombok Barat)	187-205
Lalu Suparman, Animah (Magister Akuntansi Universitas Mataram)	187-205
Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Dan Pemanfaatan Teknologi Informasi Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Selatan Provinsi Bengkulu	
Indra Tri Prasetyo, Nurna Aziza, Syaiful Anwar (Universitas Bengkulu)	206-225
Sustainability Reporting Sebagai Bentuk Akuntabilitas Holistik Bagi Pendidikan Tinggi (Antara Pemaknaan Dan Espektasi)	
Siti Musyarofah (Universitas Trunojoyo Madura)	226-248
Konsistensi Dan Ketepatan Asas Koreksi Kesalahan Tidak Berulang Periode Lalu Dalam Pernyataan Standar Akuntansi Pemerintahan	
Sri Suryanovi (Politeknik Keuangan Negara STAN)	249-261
Determinan Perubahan Anggaran Belanja Satuan Kerja Perangkat Daerah : Studi Pada Pemerintah Kabupaten Aceh Besar, 2010-2014	
Syukriy Abdullah, Nadirsyah (Universitas Syiah Kuala)	
Yulinda Kusyanti (Pemerintah Kabupaten Aceh Besar)	
.....	262-276
Pengaruh Kewenangan, Karakteristik Sistem Informasi Keuangan Daerah Terhadap Kepedulian Biaya	
Titiek Puji Astuti (Universitas Setia Budi Surakarta)	
Y. Anni Aryani (Universitas Sebelas Maret Surakarta)	277-290
Pengaruh Penggunaan Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah Dalam Mewujudkan Transparansi Dan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Daerah	
Wildoms Sahusilawane (Universitas Terbuka)	291-299
Pengaruh Prestasi Kerja, Pelatihan (Diklat), Pengalaman Kerja, Promosi Dan Kesempatan Untuk Tumbuh Terhadap Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil	
Baihaqi, Tiara Eriza (Universitas Bengkulu)	300-310
Sertifikasi Profesi Di Bidang Akuntansi Pemerintah Sebagai Salah Satu Strategi Untuk Penguatan Implementasi Akuntansi Akrual Di Indonesia	
Tohirin (Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan)	311-328
Dampak Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Secara Elektronik (E-Procurement) Terhadap Metode Audit Internal Melalui Pendekatan Etnografi (Studi Kasus Di Perguruan Tinggi Negeri X)	
Anwar Syam, Rahmat Saleh (Institute Pertanian Bogor, Bandung)	329-352
Studi Fenomenologis Partisipasi Membumi: Sumbangan Penting Bagi Program Bermakna?	
Dian Anita Nuswantara, Porisa Pebria Nasarani (Universitas Negeri Surabaya)	353-365
Pengaruh Pendapatan Asli Daerah Dan Dana Perimbangan Terhadap Belanja Daerah Provinsi Jawa Tengah	
Lilis Setyowati, Purwantoro (Universitas Dian Nuswantoro)	366-383

Realitas Pengelolaan Keuangan Daerah Berbasis Nilai Marhaenisme Di Kota Batu Jawa Timur	
Tantri Bararoh (Universitas Wijaya Kusuma Surabaya)	
Novrida Qudsi Lutfillah (Universitas Wijaya Putra Surabaya)	
Rlesanti Edie Wijaya (Universitas Surabaya).....	384-400
Pengaruh Bimbingan Teknis, Pemahaman Mekanisme Pelaksanaan Pengelolaan Keuangan Desa, Dan Pemahaman Tugas Pokok Dan Fungsi (Tupoksi) Dalam Organisasi Terhadap Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Desa (Studi Pada Pengelolaan Keuangan Desa Di Kabupaten Kebumen)	
Laeli Zuhriyah, Kiswanto (Universitas Negeri Semarang).....	401-410
Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Desa: Perspektif Pelaporan Pengelolaan Keuangan Desa	
Ria Rahmawati, Trisni Suryarini (Universitas Negeri Semarang)	411-418
Analisis Perkembangan Moral Dan Pengaruhnya Terhadap Perilaku Etis Auditor Inspektorat Jawa Tengah	
Martin Khomsatun, Asrori (Universitas Negeri Semarang)	419-427

PENGARUH TUNJANGAN KINERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI: SURVEI PADA BPS WILAYAH PROVINSI SUMATERA BARAT

Efa Yonnedi

D'Hasmarini

Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Andalas

PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja (*performance measurement*) dan sistem tunjangan kinerja (*pay for performance system/PfP*) sudah lama mendapat perhatian para peneliti akuntansi sektor publik. Tujuan akhir pengukuran kinerja agar suatu organisasi dapat meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. Organisasi sektor publik harus memastikan sudah mempunyai sistem kompensasi yang tepat sehingga dapat memotivasi karyawan dengan tepat. Penerapan skema kompensasi dalam bentuk tunjangan kinerja sudah dilakukan oleh sejumlah negara yang bergabung dalam *Organisation for Economic Cooperation and Development* (OECD) dan beberapa negara berkembang lainnya (antara lain lihat Mookherjee, 1998; OECD, 2005; Cardona, 2006). Skema penghargaan terhadap kinerja pegawai pada organisasi sektor publik diterapkan berdasarkan bukti bahwa penerapan tunjangan yang didasarkan pada kinerja pada sektor swasta berhasil meningkatkan kinerja pegawai. Penilaian terhadap kinerja dan tunjangan kinerja dianggap sebagai teknik yang paling mendukung peningkatan kinerja pegawai bahkan diterapkan dalam undang-undang kepegawaian (Cardona, 2006).

Kontrak insentif berbentuk tunjangan kinerja memang lebih banyak ditemukan pada sektor swasta dibandingkan sektor publik, sementara isu tentang tunjangan kinerja pada sektor publik relatif baru (Burgess dan Ratto, 2003). Keberhasilan penerapan tunjangan kinerja pada sektor swasta sudah banyak dibuktikan melalui beberapa penelitian, antara lain; Shilongo (2013), Engellandt dan Riphahn (2004), Ying Ying (2012), Kelly (1996), dan Lazear (2000).

Shilongo (2013) dalam penelitiannya pada perusahaan asuransi menyimpulkan bahwa pemberian tunjangan kinerja yang mereka sebut sebagai *pay incentives bonus scheme* (PIBS) dapat meningkatkan kinerja pegawai sekaligus meningkatkan kinerja organisasi mereka. Engellandt dan Riphahn (2004) melakukan penelitian pada beberapa perusahaan internasional untuk melihat efek dari bonus "kejutan" dan bonus yang terstruktur terhadap kinerja pegawai. Dengan menggunakan indikator kinerja kehadiran dan lama waktu yang dibutuhkan untuk bekerja, kedua peneliti ini menyimpulkan bahwa para pekerja memberikan respon positif terhadap pemberian bonus insentif, sehingga mereka berusaha untuk lebih disiplin dalam hal kehadiran dan waktu kerja. Selain itu, didapatkan bahwa kedua bentuk insentif tersebut memiliki korelasi positif yang signifikan terhadap tingkat produktivitas pegawai.

Ying Ying (2012) melakukan penelitian tentang pengaruh manajemen kinerja dengan peningkatan kinerja pegawai. Dia berpendapat bahwa *PfP* dapat digunakan bersamaan dengan metode manajemen kinerja yang lain untuk menilai kinerja dan merupakan metode penghargaan praktis yang menghubungkan peningkatan pendapatan seseorang dengan peningkatan kinerjanya. Kelly (1996) melakukan

penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan *PfP* serta dampaknya terhadap dunia kerja pegawai pada perusahaan makanan berskala multi nasional. Terkait dengan kinerja pegawai, Kelly menemukan bahwa *PfP* dianggap mampu oleh para manajer perusahaan dalam meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan, walaupun mereka mengaku sulit untuk mengukur keberhasilan tersebut. Manajer mengakui bahwa dengan adanya *PfP*, mereka lebih mengetahui objektivitas mereka serta dapat meningkatkan inisiatif mereka dalam bekerja.

Selanjutnya Lazear (2000) melakukan penelitian pada sebuah perusahaan kaca Safelite. Penelitiannya bertujuan untuk melihat perubahan produktivitas pegawai ketika sistem upah diubah dari sistem upah per jam menjadi sistem upah per produk. Target perubahan yang ingin dicapai oleh perusahaan dengan adanya perubahan tersebut bukan dalam bentuk laba, akan tetapi dalam bentuk biaya dan manfaat, dimana manfaat yang dimaksudkan adalah kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dengan adanya perubahan sistem pembayaran upah tersebut, terbukti bahwa produktivitas karyawan meningkat dengan sangat baik yang ditunjukkan oleh adanya peningkatan rata-rata *output* yang dihasilkan dengan variansi yang lebih sedikit. Peningkatan tersebut diperlihatkan secara nyata dengan adanya peningkatan produktivitas perusahaan secara keseluruhan sebesar 44%.

Pada instansi pemerintah, penelitian yang menghubungkan antara pembayaran tunjangan kinerja dengan kinerja pegawai telah dilakukan oleh para peneliti sektor publik seperti; Burgess dan Ratto (2003), Burgess dkk (2012), Garbers dan Konradt (2014), dan Rizal dkk (2014). Rizal dkk (2014) meneliti pada pemerintahan kota Kendari dan membuktikan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kompensasi terhadap kinerja pegawai, akan tetapi tidak signifikan. Artinya, kompensasi berbasis kinerja dapat meningkatkan kinerja pegawai, walaupun peningkatan tersebut tidak terlihat nyata. Burgess dkk (2012) menunjukkan bahwa penerapan skema tunjangan kinerja secara mendasar tidak terlalu memiliki dampak, akan tetapi terdapat respon yang beragam secara signifikan. Tidak konklusifnya hasil penelitian mengenai pengaruh tunjangan kinerja dengan kinerja pegawai memberikan peluang untuk penelitian lebih lanjut untuk memperbaiki pemahaman kita tentang sistem manajemen kinerja yang tepat dalam organisasi sektor publik.

Sistem tunjangan kinerja pada institusi Kementerian/Lembaga (K/L) di Indonesia sudah dilaksanakan dengan pendekatan gradual sebagai strategi implementasi program reformasi birokrasi (RB). RB pada awal implementasi bersifat instansional dan dilakukan secara mandiri oleh sejumlah instansi, baik pusat maupun daerah. Bahkan sejak tahun 2002, inisiatif RB sudah diimplementasikan oleh beberapa K/L seperti Kementerian Keuangan, Kementerian Luar Negeri, POLRI, dan BPK. Sedangkan untuk level pemerintah daerah seperti Provinsi DIY, Provinsi Gorontalo, Kabupaten Solok, Sragen, Sleman dan Kota Surabaya juga dapat disebut sebagai inisiator program RB di instansinya masing-masing. "Keberhasilan" penerapan tunjangan kinerja pada beberapa K/L dalam tahap awal RB diikuti dengan pemberlakuan tunjangan kinerja pada K/L yang memenuhi persyaratan pemerintah sejak tahun 2010. Tunjangan kinerja diharapkan mampu memberikan insentif bagi pegawai sehingga lebih efisien dan produktif serta berorientasi kinerja.

Grand Design Reformasi Birokrasi (GDRB) 2010-2025 menyebutkan bahwa sistem penggajian pegawai negeri belum didasarkan pada bobot pekerjaan/jabatan yang diperoleh dari evaluasi jabatan (Peraturan Presiden Nomor 81 tahun 2010). Sehingga dalam pelaksanaan reformasi birokrasi, dalam Road Map Reformasi Birokrasi

(RMRB) ditetapkan bahwa setiap kementerian atau lembaga yang telah melaksanakan reformasi birokrasi akan diberikan penghargaan berupa tunjangan kinerja atau dikenal dengan istilah *pay for performance*. Sampai tahun 2012, tunjangan kinerja sudah dilaksanakan oleh 56 Kementrian/Lembaga di Indonesia. Tunjangan kinerja pegawai diharapkan mampu meningkatkan efisiensi dan produktifitas karyawan.

Paper ini bertujuan untuk menyediakan bukti empirik perbedaan kinerja pegawai pada sistem tunjangan kinerja dibandingkan kinerja pegawai pada sistem honorarium. Kedua, paper ini membuktikan pengaruh sistem tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai melalui beberapa indikator kinerja pegawai. Ketiga, pekerjaan ini membandingkan pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai pada unit kerja dengan beban kerja (*workload*) yang berbeda. Bagian berikut paper ini mendiskusikan landasas teori dan pengembangan hipotesis penelitian. Metode penelitian dibahas sebelum hasil dan pembahasan hasil dilakukan. Bagian akhir menyimpulkan apakah sistem tunjangan kinerja yang diberlakukan pada K/L berhasil?

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTHESIS

Bagian terpenting dalam system manajemen kinerja sebuah organisasi adalah pengukuran kinerja itu sendiri. Jika kita bias mengukur kinerja, maka kita dapat memperbaikinya secara berkelanjutan. Tapi pertanyaannya setelah kinerja diukur, apa kaitannya dengan system pembayaran pegawai? Pada titik ini para ahli mulai menghubungkan antara kinerja dan system pembayaran/penggajian. Ini sering disebut dengan *performance-related payment* atau *pay for performance*.

Ada keyakinan yang luas bahwa tunjangan kinerja akan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja individu (Weibel, et al, 2009). Weibel, et al (2009) berteori bahwa perilaku manusia dapat berubah, akan tetapi tidak dapat sepenuhnya merubah keinginannya. Sebagai konsekuensi, perilaku seseorang dapat diarahkan melalui pemberian *reward* atau sanksi yang sesuai. Seseorang akan menunjukkan kinerja yang baik pada saat sistem insentif menghubungkan *rewards* dengan kinerja secara tepat.

Teori ekonomi merupakan salah satu teori dasar yang menjelaskan ketertarikan seseorang terhadap sekumpulan barang atau jasa. Orang ekonomi tidak membedakan sumber- sumber motivasi yang berbeda secara normal. Dalam pandangan ekonomi sumber-sumber tersebut hanya merupakan sebuah alasan yang mendasari sebuah keinginan. Sementara itu, Weibel, et al (2009) menyatakan bahwa teori ekonomi membuat asumsi bahwa manusia bersifat rasional, *selfish* dan *extrinsically motivated actors*. Manusia bereaksi terhadap insentif eksternal dalam cara yang tidak dapat diduga. Inilah yang menjadi asumsi dasar dari dunia *agency theory* (teori keagenan).

Menurut teori keagenan, insentif memiliki peran penting dalam memotivasi dan mengontrol kinerja individu karena individu memiliki kepentingan untuk meningkatkan kesejahteraannya (Bonner dan Sprinkle, 2002). Bahkan Eisenhardt (1989) menilai bahwa dalam hal kompensasi, teori keagenan berkonsentrasi pada optimalisasi kontrak antara agen dengan prinsipal, dimana harus ada titik temu yang menguntungkan antara agen dengan prinsipal. Prinsipal dapat memberikan kompensasi berupa insentif sehingga agen dapat bertindak sesuai dengan target yang ditetapkan oleh prinsipal (sebagai contoh, lihat Jensen dan Murphy, 1990). Menurut Montoya dan Graham (2007), teori keagenan memberikan penekanan terhadap peranan tunjangan kinerja yang dimaksudkan untuk mencegah pegawai melakukan

kelalaian, sementara pihak manajemen memiliki keterbatasan melakukan pengawasan ketat terhadap kinerja mereka. Dalam hal ini agen diasumsikan memiliki pikiran yang rasional (Garbers dan Konrad, 2014) dan berusaha untuk memaksimalkan fasilitas individu (Montoya dan Graham, 2007; Garbers dan Konrad, 2014).

Dampak positif tunjangan kinerja terhadap kinerja diteliti Victor Vroom pada tahun 1964, kemudian melahirkan *expectancy theory*. Teori ini diyakini bahwa seseorang akan termotivasi jika mereka percaya bahwa kerja keras akan menuntun mereka mencapai kinerja yang baik dan kemudian akan menuntun mereka untuk mendapatkan penghargaan yang sesuai dengan yang mereka inginkan (Lunenburg, 2011). Mensah dan Dogbe (2011) berpendapat bahwa *expectancy theory* adalah prediksi akan keyakinan bahwa seseorang akan melakukan usaha dengan harapan bahwa hal tersebut akan menghasilkan nilai bagi mereka. Dengan demikian, seseorang akan termotivasi jika terdapat kejelasan dalam hubungan antara kerja keras, kinerja dan *outcome* (Garbers dan Konrad, 2014).

Lebih lanjut, Locke dan Latham (2013) menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan dan kinerja. Sudah menjadi hukum alam bahwa manusia bersifat *goal-oriented* (Locke dan Latham, 2013). Mereka memprediksikan bahwa insentif akan mempengaruhi kinerja melalui perumusan komitmen sebagai alasan dalam pemberian insentif (Locke et al, 1988). Insentif finansial akan meningkatkan komitmen pegawai dan kemudian akan mengarah pada kinerja yang lebih baik (Locke et al., 1988).

Penelitian-penelitian terdahulu tentang pengaruh tunjangan kinerja atau *pay for performance* sudah banyak dilakukan seiring dengan perkembangan penerapan sistem ini baik di Indonesia maupun di negara lain. Diantaranya adalah Burgess dan Ratto (2003) yang melakukan penelitian tentang penerapan tunjangan kinerja pada sektor publik di Inggris. Dalam penelitian ini Burgess dan Ratto menemukan bahwa para pegawai merespon perubahan dalam sistem kompensasi, akan tetapi mereka tidak memberikan respon terhadap cara yang diinginkan oleh pembuat skema tersebut. Melalui penelitian ini, terbukti bahwa pegawai memusatkan kinerja mereka pada pekerjaan yang mendapatkan insentif, dan terlibat dalam perilaku disfungsi. Sehingga dalam merancang skema ini sangat penting untuk menentukan batasan dari masing-masing indikator.

Penelitian berikutnya yang dilakukan oleh Burgess dkk (2012) menunjukkan bahwa penerapan skema tunjangan kinerja secara mendasar tidak terlalu memiliki dampak, akan tetapi terdapat respon yang beragam secara signifikan. Peneliti menemukan bahwa skema tunjangan kinerja memiliki dampak yang substantif dalam kelompok yang kecil, akan tetapi memiliki respon negatif dalam kelompok yang besar.

Penelitian yang dilakukan oleh Marsden dan French pada tahun 1998 di Irlandia menunjukkan bahwa berdasarkan respon dari pegawai terhadap kuesioner, sistem manajemen kinerja yang diterapkan telah merusak motivasi mereka dan memberikan sedikit respon positif sebagai pengimbang. Sepertinya terdapat faktor kecemburuan dan pilih kasih. Beberapa manajer lini dan staf berpendapat bahwa sistem tersebut merusak hubungan kerjasama mereka dalam pekerjaan, akan tetapi beberapa lagi menyatakan bahwa sistem ini dapat meningkatkan kinerja mereka dari aspek yang berbeda. Peningkatan produktivitas pegawai terbukti karena dengan pengurangan jumlah pegawai yang cukup banyak, beban kerja yang semakin besar tetap dapat diselesaikan dengan baik. Peningkatan kinerja ini juga terbukti

berdasarkan respon dari manajer lini terhadap pernyataan dalam kuesioner.

Garbers dan Konradt (2014) melakukan penelitian meta-analisis terhadap 146 studi tentang tunjangan kinerja dengan tujuan untuk menguji pengaruh insentif finansial yang diberikan kepada individu atau tim terhadap kinerja individu dan mengkaji moderator- moderator potensial. Penelitian ini membuktikan bahwa insentif finansial baik berupa insentif tim maupun perorangan dapat mempengaruhi kinerja individu dan tim secara positif. Selain itu peneliti juga menemukan bukti bahwa variabel moderating pengaruh insentif finansial terhadap kinerja antara lain adalah kompleksitas pekerjaan, tipe pengukuran kinerja, dan komposisi dan jumlah anggota tim.

Penelitian yang dilakukan oleh Rizal dkk (2014) pada pemerintahan kota Kendari juga membuktikan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kompensasi terhadap kinerja pegawai, akan tetapi tidak signifikan, dengan kata lain kompensasi berbasis kinerja dapat meningkatkan kinerja pegawai, walaupun peningkatan tersebut tidak terlihat nyata.

Penerapan sistem tunjangan kinerja pada sektor privat diadopsi oleh sektor publik dengan asumsi bahwa akan terdapat peningkatan kinerja pegawai sebagaimana kesuksesan penerapan pada sektor privat. Hal tersebut sudah banyak dibuktikan dalam beberapa penelitian. Penerapan sistem tunjangan kinerja sebagai balas jasa atas kinerja pegawai mewujudkan reformasi birokrasi menggantikan sistem insentif tradisional, yaitu sistem honorarium. Sistem tersebut, walaupun dilakukan sesuai dengan keterlibatan seseorang dalam suatu kegiatan, akan tetapi belum sepenuhnya mempertimbangkan aspek capaian kinerja atas kegiatan tersebut. Dengan adanya perubahan tersebut sebagai bagian dari reformasi manajemen sumberdaya manusia, kinerja individu akan menjadi fokus utama.

Berdasarkan diskusi teoritis di atas dan penelitian sebelumnya, penelitian ini merumuskan hipotesis pertama yaitu :

H1a : terdapat perbedaan kinerja pegawai pada sistem tunjangan kinerja dibandingkan kinerja pegawai pada sistem honorarium

Kinerja individu dapat dipandang dari beberapa indikator kinerja. Indikator tersebut membangun kinerja pegawai berdasarkan pada visi, misi dan tujuan dari sebuah organisasi. Dalam penelitian ini, peneliti menyusun kerangka konseptual berdasarkan pada indikator- indikator kinerja individu yang telah dirumuskan oleh para ahli, diantaranya adalah indikator- indikator kinerja yang dinyatakan oleh Mathis dan Jackson (2002) dan Mangkunegara (2000) berupa kuantitas kerja, kualitas kerja, kerjasama, tanggungjawab, inisiatif, tingkat kehadiran, dan pemanfaatan waktu. Dalam penelitian ini akan dibahas lebih dalam pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai ditinjau dari indikator-indikator kinerja tersebut. Untuk itu hipotesis-hipotesis yang dirumuskan dalam hal ini adalah:

H1b : pemberian tunjangan kinerja berpengaruh terhadap kuantitas kerja pegawai

H1c : pemberian tunjangan kinerja berpengaruh terhadap kualitas kerja pegawai

H1d : pemberian tunjangan kinerja berpengaruh terhadap kerjasama pegawai

H1e : pemberian tunjangan kinerja berpengaruh terhadap tanggungjawab pegawai

H1f : pemberian tunjangan kinerja berpengaruh terhadap inisiatif pegawai

Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai92

H1g : pemberian tunjangan kinerja berpengaruh terhadap pemanfaatan waktu oleh pegawai

H1h : pemberian tunjangan kinerja berpengaruh terhadap tingkat kehadiran pegawai

Penerapan sistem tunjangan kinerja dilaksanakan secara merata mulai dari tingkatan organisasi tertinggi sampai pada unit terkecil pada suatu instansi pemerintahan tanpa mempertimbangkan besar kecilnya beban kerja pada masing-masing unit kerja, baik dari segi besaran yang diterima maupun dalam penerapan prinsip tunjangan kinerja. Aspek rasa keadilan yang dirasakan oleh karyawan secara logis dapat mempengaruhi produktivitasnya. Unit kerja dengan beban kerja yang tinggi tentu merasa tidak "fair" jika menerima besaran tunjangan kinerja yang sama dengan unit kerja dengan beban kerja relatif sedang atau rendah. Untuk itu hipotesis berikutnya untuk menjelaskan tujuan penelitian ketiga adalah :

H1i : terdapat perbedaan kinerja pegawai pada unit kerja dengan beban kerja berbeda setelah penerapan sistem tunjangan kinerja

METODA PENELITIAN

Penelitian ini termasuk jenis penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode survei untuk mengumpulkan data penelitian. Metode survei adalah jenis penelitian yang mengumpulkan informasi tentang karakteristik, tindakan, pendapat dari sekelompok responden yang representatif yang dianggap sebagai populasi (Sugiyono, 2012).

Penelitian ini dilakukan pada Badan Pusat Statistik (BPS) Wilayah Provinsi Sumatera Barat dengan populasi adalah semua pegawai yang berada pada unit kerja dalam lingkup wilayah kerja BPS Provinsi Sumatera Barat yang telah menerapkan sistem tunjangan kinerja sejak tahun 2012. Penentuan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik *disproportionate stratified random sampling*. *Disproportionate stratified random sampling* yaitu teknik menentukan jumlah sampel, jika populasi berstrata tetapi kurang proporsional (Sugiyono, 2012). Setelah itu, sampel pada masing-masing tipe akan diambil secara acak sesuai dengan proporsinya. Berdasarkan rumus Slovin, dalam penelitian ini sampel yang akan menjadi responden adalah sebanyak 197 orang.

Berdasarkan tujuan penelitian, variabel yang digunakan untuk menjelaskan tentang tunjangan kinerja serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai diturunkan dari beberapa indikator. Sugiyono (2012) menyatakan bahwa variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependent (terikat). Sementara itu, variabel terikat didefinisikan oleh Sugiyono (2012) sebagai variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas.

Penelitian ini melibatkan variabel tunjangan kinerja dan variabel kinerja pegawai. Untuk menjelaskan setiap variabel tersebut, maka dipilih beberapa indikator-indikator. Variabel-variabel dalam penelitian diukur dengan skala *likert* untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2012). Jawaban setiap instrumen mempunyai

gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yang berupa kata-kata yaitu: (i) Sangat Setuju (SS) diberi skor 5, Setuju (S) diberi skor 4, Kurang Setuju (KS) diberi skor 3, Tidak Setuju (TS) diberi skor 2, Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1.

Tunjangan kinerja merupakan penghargaan atau balas jasa yang diberikan kepada seorang pegawai atas kinerja yang dicapainya dalam melaksanakan pekerjaannya. Menurut Handoko (2001), insentif yang dikaitkan pada kinerja terutama dinilai melalui besaran atau jumlahnya. Insentif dapat diterima jika jumlah yang diterima sesuai dengan kinerja yang diberikan. Selain itu, prinsip pemberian tunjangan kinerja juga menjadi salah satu pertimbangan dalam penerimaan sistem tersebut oleh obyek yang menjadi sasaran penerapan sistem tersebut.

Kinerja pegawai merupakan pencapaian seorang karyawan terhadap target yang telah ditentukan. Dalam mengukur kinerja pegawai, diperlukan indikator-indikator kinerja yang relevan dengan visi, misi, sasaran dan tujuan organisasi. Dalam penelitian ini, untuk menilai kinerja pegawai digunakan indikator kinerja yang dirumuskan oleh Mathis dan Jackson (2002) dan Mangkunegara (2000), yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, kerjasama, tanggungjawab, inisiatif, tingkat kehadiran, dan pemanfaatan waktu.

Untuk menjawab hipotesis pertama tentang perbedaan kinerja pegawai pada sistem honorarium dengan kinerja pegawai pada sistem tunjangan kinerja, maka variabel yang diukur adalah kinerja pegawai. Variabel kinerja pegawai diukur melalui ketujuh indikator-indikator kinerja pegawai tersebut diatas.

Sementara itu, untuk menjawab hipotesis kedua sampai hipotesis kedelapan tentang pengaruh tunjangan kinerja terhadap indikator-indikator kinerja pegawai, maka indikator-indikator kinerja pegawai beserta tunjangan kinerja menjadi variabel laten yang akan dilihat hubungan serta pengaruhnya. Menurut Hair (1998, dalam Prihandini, 2011) variabel laten adalah suatu konstruk dalam model persamaan struktural yang tidak dapat diukur secara langsung, tetapi dapat direpresentasikan atau ditentukan oleh satu atau lebih variabel indikator. Variabel laten terdiri dari 2 tipe yaitu eksogen dan endogen. Dalam hal ini, terdapat satu variabel laten eksogen yaitu tunjangan kinerja dan tujuh variabel laten endogen yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, kerjasama, inisiatif, tanggungjawab, tingkat kehadiran dan pemanfaatan waktu. Sementara itu variabel indikator tergambar dalam beberapa item pertanyaan yang sesuai dengan definisi masing-masing variabel laten untuk mengukur masing-masing variabel laten, sebagaimana yang dicantumkan dalam lampiran.

Sedangkan untuk menjawab hipotesis kesembilan tentang perbedaan kinerja pegawai setelah penerapan sistem tunjangan kinerja pada unit kerja dengan beban kerja yang berbeda, variabel kinerja pegawai yang dibangun dari indikator-indikator kinerja diukur dan diperbandingkan secara keseluruhan.

Data dalam penelitian ini terdiri dari data persepsi hasil survei terhadap responden melalui kuesioner. Data tersebut meliputi identitas responden, persepsi tentang sistem tunjangan kinerja dan sistem honorarium, persepsi responden tentang kualitas kerja, kuantitas kerja, kerjasama, tanggungjawab, inisiatif, tingkat kehadiran, dan pemanfaatan waktu masing-masing responden dalam masa pelaksanaan sistem tunjangan kinerja dan pada sistem honorarium, dan data-data lain yang terkait dengan kinerja pegawai.

Untuk memudahkan dalam analisa data, data dikelompokkan sesuai dengan variabelnya masing-masing sesuai kebutuhan dalam pengujian hipotesis. Data dianalisa dengan metode statistik parametrik dan metode *structural equation*

model (SEM) berbasis *variance (Partial Least Square)* yang diolah dengan menggunakan software SmartPLS 2.0 M3.

Beberapa metoda analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini, antara lain pengujian validitas dan reliabilitas untuk menguji keabsahan dan keandalan alat ukur. Sementara itu untuk menjawab pertanyaan pada hipotesis pertama dalam penelitian ini, maka dilakukan uji beda untuk sampel berpasangan. Pengujian ini bertujuan untuk menguji perbedaan nilai rata-rata dari dua pengukuran pada obyek yang sama. Statistik uji yang digunakan adalah statistik uji t untuk sampel berpasangan.

Untuk melihat pengaruh dari variabel tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai, peneliti menggunakan metode *Structural Equation Modelling (SEM)* berbasis *variance (Partial Least Square)* dengan menggunakan software SmartPLS 2.0 M3. Alasan pemilihan SEM berbasis PLS dalam penelitian ini adalah (1) hipotesis penelitian dalam bentuk hubungan kausalitas dari beberapa konstruk, konstruk tersebut tidak bisa diukur secara langsung dan konstruk diukur melalui indikator-indikator (2) Model dalam penelitian cukup kompleks terdiri dari variabel endogen dan eksogen, (3) Keunggulan metode ini adalah tidak memerlukan asumsi dan dapat diestimasi walaupun dengan jumlah sampel yang relatif kecil, (4) Dibandingkan dengan analisis jalur dan regresi berganda, metode SEM lebih unggul karena dapat menganalisis data secara lebih komprehensif, (5) Dalam melakukan analisa satu variabel eksogen terhadap beberapa variabel endogen lebih ringkas dan praktis dengan menggunakan program ini, karena hanya memerlukan proses sekali jalan untuk mendapatkan beberapa persamaan dalam satu model.

Terdapat dua tahap analisa dalam SmartPLS 2.0 M3, yaitu analisa terhadap model pengukuran (*measurement model*) dan analisa terhadap model struktural (*structural model*). Dalam model pengukuran, program melakukan pengujian terhadap keterkaitan indikator-indikator dengan masing-masing variabel laten eksogen maupun endogen, yaitu dengan menilai validitas dan reliabilitas model. Penilaian terhadap validitas terbagi atas validitas konvergen dan validitas diskriminan. Sedangkan model struktural bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten, yaitu dengan melihat besarnya presentase *variance* yang dijelaskan atau R-Square untuk konstruk laten endogen (Latan dan Ghazali, 2012).

Adapun model struktural yang menjelaskan pengaruh tunjangan kinerja terhadap indikator-indikator kinerja pegawai dan kinerja pegawai itu sendiri terbagi dalam dua model. Model pertama menggambarkan pengaruh tunjangan kinerja terhadap indikator-indikator kinerja pegawai sebagaimana terlihat dalam Gambar 1 lampiran 1 dengan persamaan regresi sebagai berikut:

$$\text{Indikator Kinerja Pegawai ke-}i = \gamma_i \text{TK} + \zeta$$

Sedangkan untuk melihat pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai secara keseluruhan diwakili oleh gambar 2 lampiran 1 dengan persamaan untuk model struktural tersebut adalah :

$$\text{Kinerja Pegawai} = \gamma \text{TK} + \zeta$$

Hipotesis ketiga dari penelitian ini dijawab melalui pengujian statistik yang disebut dengan menggunakan analisis varians atau ANOVA satu arah. ANOVA satu arah dilakukan terhadap data yang berasal dari dua atau lebih populasi yang berbeda

dimana mendapatkan perlakuan yang sama. Untuk itu, terkait hipotesis ketiga penelitian ini, maka data kinerja pegawai tersebut akan dikelompokkan sesuai dengan tipe unit kerjanya, yaitu unit kerja A, B, dan C. BPS membagi kantor sesuai dengan beban kerjanya menjadi tiga unit: Kantor BPS kelas A, B dan C. Statistik uji yang digunakan dalam ANOVA satu arah ini adalah statistik uji F.

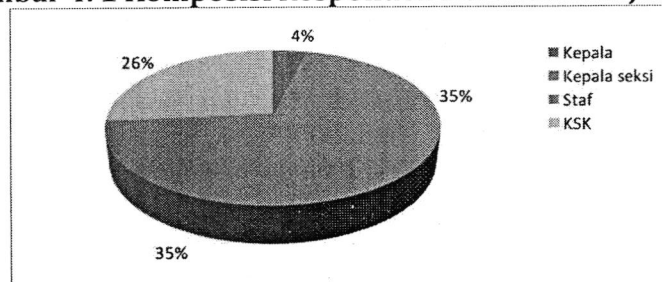
HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Responden penelitian ini adalah pegawai BPS Provinsi Sumatera Barat yang memiliki karakteristik berbeda-beda. Berikut ini adalah deskripsi responden atas beberapa kategori, diantaranya deskripsi responden berdasarkan jabatan, masa kerja, dan pendidikan.

Pegawai yang menjadi responden terdiri dari pegawai yang menduduki jabatan sebagai eselon 3, eselon 4, staf, dan KSK dengan komposisi sebagai berikut :

Gambar 4. 1 Komposisi Responden Berdasarkan Jabatan

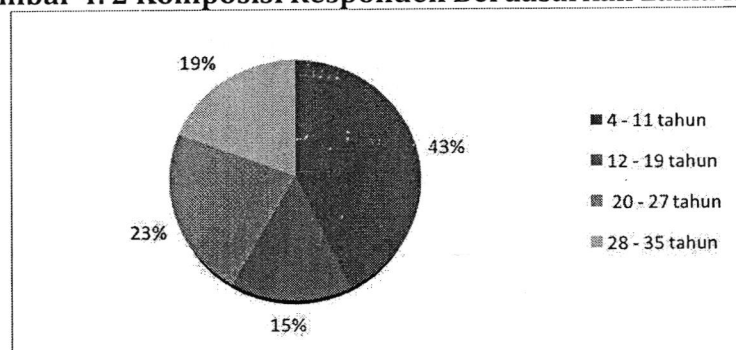


Sumber : data primer diolah

Dari gambar 4. 1 responden dominan menduduki posisi kepala seksi (eselon 4) dan staf yaitu sebanyak 35%, sementara itu KSK dan Kepala Kantor (eselon 3) masing-masing sebanyak 26% dan 4%. Dalam hal ini, responden sudah beragam dan mewakili masing-masing jabatan yang ada di lingkungan BPS.

Sementara itu, responden yang dituju adalah responden dengan masa kerja minimal 4 tahun. Hal ini berkaitan dengan penerapan tunjangan kinerja yang sudah terlaksana selama 3 tahun. Komposisi responden berdasarkan masa kerja antara lain :

Gambar 4. 2 Komposisi Responden Berdasarkan Lama Kerja

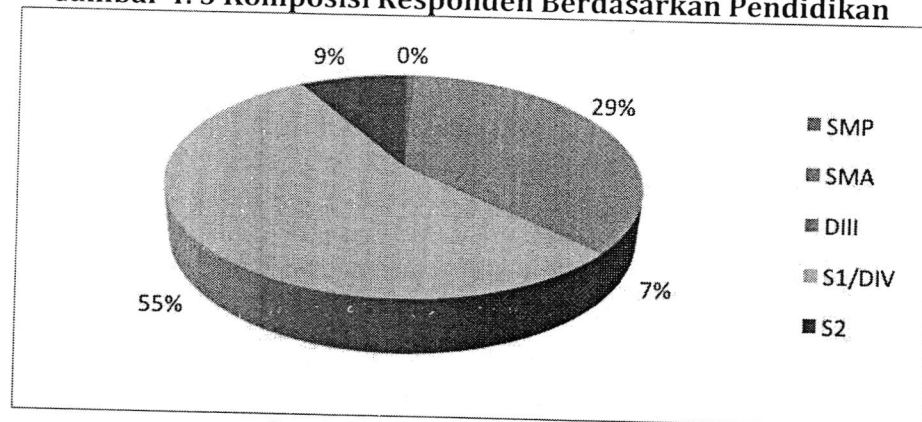


Sumber : data primer diolah

Dalam gambar 4. 2 terlihat bahwa sebagian besar responden terdiri atas pegawai BPS dengan masa kerja antara 4-11 tahun, sementara itu pegawai yang memiliki masa kerja 12-19 tahun merupakan responden yang paling sedikit.

Ditinjau dari pendidikan responden, maka responden terdiri atas pegawai BPS yang memiliki pendidikan S1/DIV, diikuti oleh pendidikan SMA. Lebih jauh deskripsi responden berdasarkan jenjang pendidikannya dijelaskan oleh gambar 4. 3 berikut :

Gambar 4. 3 Komposisi Responden Berdasarkan Pendidikan



Sumber : data primer diolah

Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa responden dapat dikatakan memiliki kualitas yang baik. Karena sebanyak 64% responden terdiri atas pegawai dengan latar belakang pendidikan minimal S1 atau sarjana. Dapat diprediksi bahwa jawaban atas kuesioner yang diberikan dapat dipertanggungjawabkan secara kualitas.

Deskripsi Variabel Penelitian

Tunjangan Kinerja

Penilaian terhadap tunjangan kinerja sebagai variabel konstruk reflektif tergambar oleh dua aspek, yaitu besaran dan fungsi dari tunjangan kinerja. Adapun hasil penilaian pegawai BPS terhadap kedua aspek tersebut tergambar dalam tabel berikut :

Tabel 4. 1 Penilaian Pegawai BPS terhadap Skema Tunjangan Kinerja

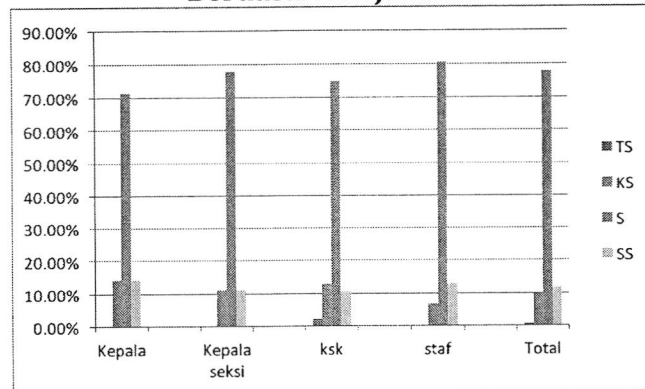
Indikator	Jawaban Responden (%)				
	SS	S	KS	TS	STS
1. Besaran Tunjangan	5,6	64,8	29,6	0	0
2 Fungsi Tunjangan	17,3	73,2	8,9	0,6	0

Sumber : data primer diolah

Dengan persentase jawaban responden dengan kategori sangat setuju dan setuju sebanyak 70,6% untuk indikator besaran tunjangan kinerja dan 90,5% untuk indikator fungsi tunjangan kinerja, sudah terlihat bahwa pegawai BPS menyetujui dan menerima penerapan dari skema tunjangan kinerja dengan baik. Walaupun masih terdapat beberapa pegawai yang masih kurang setuju bahkan tidak setuju dengan beberapa aspek penerapan tunjangan kinerja pada lingkungan BPS.

Persepsi responden terhadap tunjangan kinerja berdasarkan jabatan tergambar pada diagram dibawah ini :

Gambar 4. 4 Persentase Jawaban Responden terhadap Variabel Tunjangan Kinerja Berdasarkan Jabatan

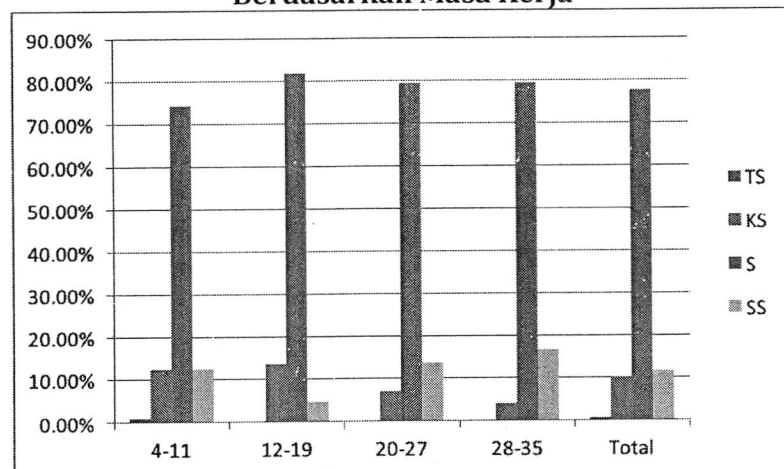


Sumber : data primer diolah

Gambar tersebut menjelaskan bahwa lebih dari 70% responden dari semua kategori jabatan setuju dengan penerapan skema balas jasa berupa tunjangan kinerja. Dari semua kategori jabatan, respon yang paling positif diberikan oleh pegawai dengan jabatan staf. Lain halnya dengan KSK yang memiliki jawaban yang lebih bervariasi.

Berdasarkan masa kerja, persepsi responden terhadap tunjangan kinerja terlihat dalam diagram dibawah ini:

Gambar 4. 5 Persentase Jawaban Responden terhadap Variabel Tunjangan Kinerja Berdasarkan Masa Kerja



Sumber : data primer diolah

Dari diagram dapat disimpulkan bahwa pegawai dengan masa kerja sedikit maupun pegawai dengan masa kerja yang banyak memiliki respon positif dengan dilaksanakannya skema tunjangan kinerja, terlihat dari nilai persentase kategori setuju dan sangat setuju yang lebih dari 70% untuk semua tingkatan masa kerja.

Kualitas Kerja Pegawai

Dalam melaksanakan pekerjaan, pegawai BPS sangat dituntut untuk dapat meningkatkan kualitas pekerjaan. Hal ini berkaitan dengan tingkat akurasi data yang dihasilkan nantinya. Data BPS sangat dibutuhkan bagi pemerintah khususnya dan

masyarakat secara umum sebagai dasar pembangunan nasional. Berdasarkan pengamatan dari pegawai BPS, kualitas pekerjaan pegawai baik pada saat diberlakukannya skema honorarium maupun setelah pelaksanaan skema tunjangan kinerja terlihat dalam tabel berikut :

Tabel 4. 2 Penilaian Pegawai BPS terhadap Kualitas Kerja Pegawai di Lingkungan BPS Wilayah Provinsi Sumatera Barat

Variabel	Jawaban Responden (%)				
	SS	S	KS	TS	STS
1.Peningkatan Kualitas kerja pegawai pada	5,6	72,1	21,2	0,6	0,6
2. Peningkatan Kualitas kerja pegawai pada skema	4,5	72,6	21,2	1,7	0

Sumber : data primer diolah

Dari tabel 4. 2 terlihat bahwa kualitas kerja pegawai pada kedua skema sangat baik. Sekitar 77% responden menilai bahwa kedua skema balas jasa tersebut dapat meningkatkan kualitas kerja pegawai. Menurut responden, kualitas kerja pegawai lebih baik pada skema honorarium dibandingkan pada skema tunjangan kinerja walaupun hanya memiliki selisih sekitar 0,6%. Akan tetapi pada skema honorarium, terdapat beberapa responden yang mengamati bahwa ada kualitas kerja pegawai yang sangat tidak baik. Sementara itu, setelah penerapan skema tunjangan kinerja terdapat peningkatan pada kualitas kerja tersebut. Kondisi ini disebabkan karena semakin ketatnya jadwal pelaksanaan kegiatan dan semakin banyaknya beban kerja yang harus dilaksanakan. Sehingga pegawai BPS lebih mengutamakan kuantitas dibandingkan kualitas.

Kuantitas Kerja Pegawai

Semakin meningkatnya kebutuhan data untuk menunjang pembangunan nasional dan kebutuhan data oleh masyarakat sendiri menyebabkan pegawai BPS dituntut untuk dapat bekerja lebih efektif dan efisien. Meningkatnya kebutuhan akan data menuntut BPS untuk melaksanakan pekerjaan yang kadangkala saling tumpang tindih. Sehingga dari segi kuantitas kerja, pegawai BPS diharapkan dapat meningkatkan volume pekerjaan dalam kondisi waktu yang terbatas dan pekerjaan yang semakin banyak. Penilaian responden terhadap peningkatan kuantitas pekerjaan pegawai BPS dapat dilihat dalam tabel 4. 3 berikut ini :

Tabel 4. 3 Penilaian Pegawai BPS terhadap Kuantitas Kerja Pegawai di Lingkungan BPS Wilayah Provinsi Sumatera Barat

Variabel	Jawaban Responden (%)				
	SS	S	KS	TS	STS
1. Peningkatan Kuantitas kerja pegawai pada skema	5,0	54,2	39,1	1,7	0
2. Peningkatan Kuantitas kerja pegawai pada skema	8,9	82,1	8,4	0,6	0

Sumber : data primer diolah

Berdasarkan tabel 4. 4 terlihat bahwa pegawai BPS cenderung untuk menilai bahwa terdapat peningkatan kuantitas kerja yang cukup besar dilingkungan BPS Provinsi Sumatera Barat setelah diterapkannya skema tunjangan kinerja. Hal ini ditunjukkan oleh persentase peningkatan kuantitas kerja sangat besar pada skema tunjangan kinerja dibandingkan dengan skema honorarium pada dua skala likert terbesar yaitu sangat setuju dan setuju sebesar 59,2% untuk kuantitas kerja pada skema honorarium dan 91% untuk kuantitas kerja pada skema tunjangan kinerja. Sebagaimana penjelasan pada kualitas kerja, setelah penerapan skema tunjangan kinerja, jadwal pelaksanaan kegiatan semakin ketat dan pengawasan juga lebih ditingkatkan. Sehingga pegawai BPS cenderung untuk lebih giat dalam melaksanakan pekerjaan mereka, terutama dari segi kuantitas pekerjaan.

Kerjasama Pegawai

Dalam mendapatkan data, sebagian besar pekerjaan pegawai adalah pendataan ke lapangan. Pekerjaan jenis ini membutuhkan koordinasi yang baik, baik sewaktu dilapangan maupun dalam melakukan rekapitulasi dan analisa data. Pekerjaan sensus dan survei yang menjadi tugas dan wewenang BPS sangat membutuhkan kerjasama dari semua pihak, sehingga data yang dihasilkan sesuai dengan kondisi sebenarnya. Adapun penilaian responden terhadap peningkatan kerjasama setiap pegawai BPS pada kedua skema balas jasa tergambar dalam tabel 4.4 dibawah ini :

Tabel 4. 4 Penilaian Pegawai BPS terhadap Kerjasama Pegawai di Lingkungan BPS Wilayah Provinsi Sumatera Barat

Variabel	Jawaban Responden (%)				
	SS	S	KS	TS	STS
1. Peningkatan Kerjasama pegawai pada skema honorarium	16,2	75,4	7,8	0,6	0
2. Peningkatan Kerjasama pegawai pada skema tunjangan kinerja	12,3	68,2	19,6	0	0

Sumber : data primer diolah

Responden meyakini bahwa pegawai BPS memiliki tingkat kerjasama yang baik pada kedua skema balas jasa. Hal tersebut diperlihatkan oleh nilai persentase persepsi kemampuan kerjasama pegawai pada skema honorarium pada dua skala likert terbesar sebesar 90,6% dan 80,4% pada skema tunjangan kinerja. Akan tetapi terjadi penurunan kerjasama setelah diterapkannya skema tunjangan kinerja dibandingkan dengan skema honorarium. Hal ini terlihat dari penurunan nilai persentase dua skala likert terbesar yaitu sangat setuju dan setuju dari skema honorarium ke skema tunjangan kinerja. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin ketatnya pelaksanaan kegiatan pada skema tunjangan kinerja menyebabkan tingkat kerjasama pegawai agak berkurang, walaupun masih dalam kategori yang baik.

Tanggungjawab Pegawai

Kegiatan BPS yang sarat dilakukan dilapangan sangat membutuhkan pengawasan yang baik. Disamping itu, pegawai juga dituntut untuk memiliki rasa tanggungjawab yang tinggi sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan baik dan

benar. Adapun penilaian responden terhadap rasa tanggungjawab yang dimiliki oleh pegawai BPS pada kedua skema adalah sebagai berikut :

Tabel 4. 5 Penilaian Pegawai BPS terhadap Tanggungjawab Pegawai di Lingkungan BPS Wilayah Provinsi Sumatera Barat

Variabel	Jawaban Responden (%)				
	SS	S	KS	TS	STS
1. Peningkatan Tanggungjawab pegawai pada skema honorarium	11,2	68,7	19,0	1,1	0
2. Peningkatan Tanggungjawab pegawai pada skema tunjangan kinerja	27,9	69,3	2,8	0	0

Sumber : data primer diolah

Pegawai BPS cenderung mengamati bahwa terdapat peningkatan rasa tanggungjawab pegawai terhadap pekerjaannya setelah diterapkannya skema tunjangan kinerja sebesar 17,3% dibandingkan dengan skema honorarium. Dengan kata lain bahwa setelah penerapan skema tunjangan kinerja, pegawai dapat lebih bertanggungjawab untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dibandingkan pada skema honorarium.

Inisiatif Pegawai

Pekerjaan dilapangan dipengaruhi oleh banyak faktor, sehingga seringkali tidak berjalan sesuai dengan prosedur dan pedoman yang telah dibuat sebelumnya. Berbagai hambatan dan rintangan sering dihadapi oleh pegawai BPS ketika sedang melakukan pekerjaannya, baik di lapangan maupun dalam rekapitulasi dan analisa data. Untuk itu, pegawai BPS dituntut untuk memiliki inisiatif yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya dalam ruang lingkup SOP yang telah ditetapkan. Penilaian responden terhadap tingkat inisiatif pegawai BPS dalam menyelesaikan pekerjaannya dilihat dalam penerapan kedua skema balas jasa yang diteliti adalah sebagai berikut :

Tabel 4. 6 Penilaian Pegawai BPS terhadap Inisiatif Pegawai di Lingkungan BPS Wilayah Provinsi Sumatera Barat

Variabel	Jawaban Responden (%)				
	SS	S	KS	TS	STS
1. Peningkatan Inisiatif pegawai pada skema honorarium	6,7	71,5	20,7	1,1	0
2. Peningkatan Inisiatif pegawai pada skema tunjangan kinerja	31,3	67,6	1,1	0	0

Sumber : data primer diolah

Berdasarkan tabel 4. 6 responden cenderung untuk meyakini bahwa pegawai BPS memiliki inisiatif kerja yang baik pada kedua skema balas jasa. Hal ini terbukti bahwa hanya 21,8% responden yang memiliki tanggapan negatif pada skema honorarium dan 1,1% tanggapan negatif pada skema tunjangan kinerja tentang inisiatif pegawai. Selain itu dapat dikatakan bahwa inisiatif pegawai dinilai meningkat setelah penerapan skema tunjangan kinerja, hal ini dibuktikan dengan

peningkatan nilai persentase dua skala likert terbesar sebesar 20,7%.

Tingkat Kehadiran Pegawai

Sudah menjadi rahasia umum bahwa Pegawai Negeri Sipil di Indonesia identik dengan sikap malas dan sering bolos pada jam kerja. Demikian halnya dengan oknum-oknum pegawai BPS sehingga dikhawatirkan menjadi suatu kebiasaan dan diikuti oleh pegawai-pegawai lain. Apalagi pekerjaan BPS yang sering berada dilapangan menjadi modus bagi beberapa orang untuk meninggalkan pekerjaannya untuk melakukan kegiatan pribadi pada jam kantor. Untuk itu terdapat beberapa upaya dari pihak *top management* dalam mengatasi hal tersebut. Pada kedua skema balas jasa, diterapkan hal yang berbeda dalam menghadapi permasalahan tersebut. Berdasarkan pengamatan dari responden, peningkatan kehadiran pegawai BPS pada jam dinas tergambar dalam tabel 4. 7 dibawah ini :

Tabel 4. 7 Penilaian Pegawai BPS terhadap Tingkat Kehadiran Pegawai di Lingkungan BPS Wilayah Provinsi Sumatera Barat

Variabel	Jawaban Responden (%)				
	SS	S	KS	TS	STS
1. Peningkatan Tingkat kehadiran pegawai pada skema honorarium	15,6	50,8	27,9	4,5	1,1
2. Peningkatan Tingkat kehadiran pegawai pada skema tunjangan kinerja	26,3	70,4	3,4	0	0

Sumber : data primer diolah

Berdasarkan tabel 4. 7 diatas dapat dikatakan bahwa pegawai BPS mengakui adanya peningkatan kedisiplinan dalam hal tingkat kehadiran pegawai setelah diterapkannya skema tunjangan kinerja. Sebanyak 67,4% pegawai setuju bahwa pegawai BPS dapat meningkatkan tingkat kehadirannya pada skema honorarium dan 96,7% pegawai menyatakan bahwa adanya peningkatan kedisiplinan pegawai pada skema tunjangan kinerja dalam hal kehadirannya. Dengan kata lain, peningkatan kedisiplinan pegawai BPS dalam hal tingkat kehadiran setelah diterapkannya skema tunjangan kinerja adalah sebesar 29,3% dibandingkan dengan skema honorarium. Peningkatan ini antara lain disebabkan oleh pengawasan kedisiplinan yang lebih ketat setelah diberlakukannya skema tunjangan kinerja, antara lain dengan prosedur perizinan yang lebih kompleks, pemasangan cctv pada setiap ruangan yang disertai dengan dibentuknya petugas pengecekan rekaman cctv untuk setiap ruangan. Petugas tersebut bertanggungjawab untuk menghitung lama waktu istirahat atau waktu yang digunakan masing-masing pegawai untuk keluar dari ruangan selain untuk kegiatan dinas dan melaporkannya setiap minggu pada operator absensi. Hal tersebut kemudian akan berefek pada besar tunjangan kinerja pegawai bersangkutan pada bulan tersebut.

Pemanfaatan Waktu

Selain inisiatif, dalam menghadapi permasalahan di lapangan pegawai juga dituntut untuk dapat memanfaatkan waktu semaksimal mungkin agar pekerjaan dapat dilakukan dengan baik dan tepat waktu. Mengingat bahwa masih terdapat beberapa agenda yang akan dilakukan pada periode berikutnya. Penilaian responden terhadap

inisiatif pegawai dalam memanfaatkan waktu kerja dapat dilihat dalam tabel 4. 8 berikut :

Tabel 4. 8 Penilaian Pegawai BPS terhadap Pemanfaatan Waktu oleh Pegawai di Lingkungan BPS Wilayah Provinsi Sumatera Barat

Variabel	Jawaban Responden (%)				
	SS	S	KS	TS	STS
1. Peningkatan Pemanfaatan waktu pada skema	35,2	60,9	3,4	0,6	0
2. Peningkatan Pemanfaatan waktu pada skema tunjangan	39,7	55,9	4,5	0	0

Sumber : data primer diolah

Dalam hal pemanfaatan waktu, responden meyakini bahwa pegawai BPS dapat memanfaatkan waktu dengan baik. Hal tersebut terlihat dari nilai persentase dua skala terbesar sebanyak 96% pada skema honorarium dan 95,5% pada skema tunjangan kinerja. Akan tetapi persentase responden yang menyatakan peningkatan inisiatif sedikit menurun pada skema tunjangan kinerja dibandingkan dengan skema honorarium sebesar 0,5%. Dapat dikatakan bahwa inisiatif pegawai agak berkurang pada skema tunjangan kinerja. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh pelaksanaan pengawasan yang semakin ketat pada skema tunjangan kinerja dan tuntutan penyelesaian pekerjaan yang harus dilaksanakan dalam waktu yang lebih cepat.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai secara keseluruhan dapat dilihat melalui indikator-indikator kinerja pegawai. Pada penelitian ini, indikator kinerja pegawai dilihat dari 7 (tujuh) variabel yang telah dibahas sebelumnya. Berdasarkan penilaian responden terhadap indikator-indikator kinerja pegawai diatas, maka dapat disimpulkan penilaian responden terhadap peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan pada kedua skema balas jasa sebagaimana tergambar pada tabel 4. 9 berikut :

Tabel 4. 9 Penilaian Pegawai BPS terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai di Lingkungan BPS Wilayah Provinsi Sumatera Barat

Variabel	Jawaban Responden (%)				
	SS	S	KS	TS	STS
1. Peningkatan Kinerja pegawai pada skema	15,6	59,8	21,8	1,1	1,7
2. Peningkatan Kinerja pegawai pada skema	20,1	76,0	3,9	0	0

Sumber : data primer diolah

Pada tabel 4. 9 terlihat bahwa secara keseluruhan responden meyakini bahwa pegawai BPS memiliki kinerja yang baik, baik pada skema honorarium maupun pada skema tunjangan kinerja. Hal ini terbukti dengan besar persentase pada dua skala terbesar masing-masing sebesar 75,4% pada skema honorarium dan 96,1% pada skema tunjangan kinerja. Hal ini juga mengindikasikan bahwa terdapat peningkatan kinerja dari skema honorarium ke skema tunjangan kinerja sebesar 21,7%. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa penerapan skema tunjangan kinerja dapat meningkatkan kinerja pegawai BPS Provinsi Sumatera Barat dibandingkan dengan kinerja pegawai

pada skema honorarium.

Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan terhadap item pertanyaan dengan melihat nilai korelasi *product moment* (r). Korelasi *product moment* dilihat pada tabel *output item-total statistics*, yaitu pada kolom *corrected item-total correlation*. Adapun korelasi *product moment* yang dihasilkan dibandingkan dengan tabel r . Dengan $\alpha = 0,05$ dan derajat bebas (db) = $179 - 2 = 177$, didapatkan nilai r tabel untuk uji dua arah adalah 0,147.

Analisa terhadap hasil pengolahan data (tabel 1 dan tabel 2 lampiran 1), didapatkan bahwa pada variabel tunjangan kinerja semua item pertanyaan memiliki nilai positif dan lebih besar dari r tabel, yaitu sebesar 0,147. Sementara itu, hasil pengolahan uji validitas terhadap item pertanyaan yang mengukur variabel kinerja pegawai pada sistem honorarium menunjukkan bahwa item pertanyaan klh1 memiliki nilai korelasi *product moment* yang negatif dan kecil dari nilai r tabel, sehingga harus dikeluarkan dari analisa lebih lanjut. Sedangkan hasil pengolahan uji validitas terhadap item pertanyaan untuk variabel kinerja pegawai pada sistem tunjangan kinerja menunjukkan bahwa terdapat 2 item pertanyaan yang tidak valid, yaitu item pertanyaan kltk1 dan kltk 2 dan harus dikeluarkan dari analisa. Setelah semua item yang tidak valid dikeluarkan, maka dilanjutkan dengan pengujian reliabilitas.

Uji reliabilitas terhadap 3 variabel, yaitu variabel tunjangan kinerja, kinerja pegawai pada sistem honorarium, dan kinerja pegawai pada sistem tunjangan kinerja dilihat dari hasil pengolahan SPSS berupa tabel *reliability statistics*, kolom *cronbach's alpha*. Pengujian reliabilitas dilakukan terhadap item pertanyaan yang sudah valid untuk masing-masing variabel. Variabel dikatakan reliabel atau andal jika nilai *cronbach's alpha* besar dari 0,6.

Nilai *cronbach's alpha* bagi ketiga variabel sebagaimana terlihat dalam lampiran 1 tabel 2 adalah 0,809 untuk variabel tunjangan kinerja, 0,964 untuk variabel kinerja pegawai pada sistem honorarium, dan 0,960 untuk variabel kinerja pegawai pada sistem tunjangan kinerja. Sesuai dengan aturan, maka ketiga variabel ini sudah memenuhi persyaratan uji reliabilitas dan dapat diandalkan untuk pengukuran lebih lanjut.

Perbedaan Kinerja Pegawai pada Sistem Honorarium dengan Sistem Tunjangan Kinerja

Analisa inferensial terhadap hipotesis pertama, yaitu bahwa terdapat perbedaan kinerja pegawai pada sistem tunjangan kinerja dibandingkan kinerja pegawai pada sistem honorarium dilakukan dengan menggunakan uji sampel berpasangan. Dari hasil pengolahan data kinerja pegawai pada sistem honorarium dan kinerja pegawai pada sistem tunjangan kinerja dengan menggunakan program SPSS 15.0 dengan $\alpha = 0,05$ (tabel 3 dan tabel 4 lampiran 1), didapatkan bahwa rata-rata jawaban responden untuk kinerja pegawai pada sistem honorarium dan kinerja pegawai pada sistem tunjangan kinerja masing-masing sebesar 3,71 dan 4,06. Dari tabel *paired samples test* didapatkan bahwa rata-rata selisih persepsi kinerja pegawai pada sistem tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai pada sistem honorarium adalah sebesar 0,35. Dengan tingkat kepercayaan 95%, didapatkan nilai t hitung adalah 9,90, dengan tanda negatif menunjukkan bahwa nilai variabel kinerja pegawai pada sistem tunjangan kinerja lebih besar daripada nilai variabel kinerja

pegawai pada sistem honorarium.

Sementara itu, penerimaan terhadap hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya terlihat dari kolom sig. (2-tailed) yang disebut juga dengan nilai *p-value*. Jika nilai *p-value* hasil olah data lebih kecil dari nilai α (0,05), maka hipotesis yang dirumuskan dapat dikatakan signifikan atau diterima. Dari tabel *paired samples test* dapat dilihat bahwa nilai *p-value* adalah sebesar 0,000.

Oleh karena itu, dalam pengujian ini dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara kinerja pegawai pada sistem honorarium dengan kinerja pegawai pada sistem tunjangan kinerja. Perbedaan yang dimaksud memiliki hubungan yang negatif, yang berarti bahwa kinerja pegawai pada sistem honorarium lebih rendah dibandingkan dengan kinerja pegawai pada sistem tunjangan kinerja. Dengan kata lain bahwa penerapan sistem tunjangan kinerja dapat meningkatkan kinerja pegawai dibandingkan dengan sistem honorarium.

Pengaruh Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai

Dalam rumusan masalah ini terdapat tujuh hipotesis yang akan dijawab, yaitu pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai dilihat dari masing-masing indikator kinerja pegawai. Melalui pengujian ini juga dapat dianalisa indikator yang paling terpengaruh oleh penerapan sistem tunjangan kinerja. Untuk menjawab keseluruhan hipotesis tersebut, data diolah dengan menggunakan *structural equation models* (SEM) dengan menggunakan program SmartPLS 2.0 M3.

Tahap pertama analisa data tentang pengaruh tunjangan kinerja terhadap indikator-indikator kinerja pegawai adalah evaluasi model pengukuran, yang terdiri dari pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan dan reliabilitas. Pengujian validitas dan reliabilitas pada SEM sedikit berbeda dengan pengujian validitas dan reliabilitas sebelumnya. Karena dalam SEM kedua pengujian ini dilakukan tidak hanya melibatkan keterkaitan indikator dengan variabel laten bersangkutan, tetapi juga dengan mempertimbangkan keterkaitan dengan variabel laten lainnya.

Pengujian validitas konvergen model pengukuran terlihat pada nilai *loading factor* (Gambar 1 lampiran 1), nilai *Communality* dan *Average Variance Extracted* (AVE) (tabel 5 Lampiran 1). Variabel indikator dikatakan valid terhadap variabel laten jika nilai *loading factor* > 0,7 (Jogiyanto, 2011), walau kadangkala nilai 0,5 – 0,6 masih dapat diterima (Latan dan Ghozali, 2012). Pada Gambar 3 di lampiran 1 terlihat bahwa terdapat beberapa variabel indikator yang tidak valid. Diantaranya adalah variabel indikator tk11, tk12, tk13, tk14 dan tk23 untuk variabel laten tunjangan kinerja, dan variabel indikator klk1 dan klk2 untuk variabel laten kualitas kerja. Hal senada juga terlihat pada tabel *Quality Criteria*, dimana nilai *Communality* dan *Average Variance Extracted* (AVE) untuk variabel laten tunjangan kinerja memiliki nilai < 0,5. Artinya kesemua variabel indikator tersebut harus dikeluarkan dari model sebelum dilakukan analisa tahap 2. Setelah variabel-variabel indikator tersebut dikeluarkan, nilai *loading factor* sudah lebih dari 0,5. Selain itu, pada tabel *Quality Criteria* nilai *Communality* dan *Average Variance Extracted* (AVE) menunjukkan bahwa semua variabel laten sudah valid, hal ini terlihat bahwa kedua kolom tersebut memiliki nilai minimal 0,5 untuk semua variabel laten. Pengujian terhadap validitas diskriminan, sebagaimana yang terlihat pada tabel *cross loading*, juga memperlihatkan keenam variabel indikator diatas tidak valid terhadap variabel latennya masing-masing. Sehingga keenam variabel tersebut harus dikeluarkan dari model.

Pengujian reliabilitas bagi variabel laten dievaluasi melalui nilai *Cronbach's*

alpha dan *Composite reliability* dengan *rules of thumbs* kedua nilai tersebut harus lebih besar dari 0,6 (Latan dan Ghazali, 2012). Evaluasi ini dilakukan setelah mengeluarkan variabel indikator yang tidak valid dari model. Pada tabel *Quality Criteria* terlihat bahwa nilai *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability* untuk semua variabel laten sudah memenuhi *rules of thumbs* yaitu lebih dari 0,6. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel laten dapat diandalkan dan layak berada dalam model.

Tahap analisa kedua adalah evaluasi terhadap model struktural, yaitu dengan mengevaluasi nilai koefisien determinan (R^2) untuk konstruk dependen, dan nilai koefisien *path* atau *t-values* tiap *path* untuk uji signifikansi antar konstruk dalam model struktural (Jogiyanto, 2011). Nilai koefisien determinan menunjukkan persentase pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Sementara itu, nilai koefisien *path* atau *inner model* yang ditunjukkan oleh nilai *t-value*, harus di atas 1,96 untuk hipotesis *two-tailed* dan di atas 1,64 (*one tailed*) untuk pengujian hipotesis pada *alpha* 5% dan *power* 80% (Hair et al, 2008, dalam Jogiyanto 2011). Sedangkan nilai koefisien regresi masing-masing variabel laten eksogen terhadap variabel endogen ditunjukkan oleh nilai *original sample* (O) sebagaimana terlihat pada tabel 6 lampiran 1.

Dari nilai koefisien determinan terlihat bahwa tunjangan kinerja paling besar mempengaruhi kualitas kerja pegawai, yaitu dengan nilai koefisien determinan sebesar 29,3%. Sementara itu, pengaruh paling kecil adalah pada kuantitas kerja yaitu sebesar 19,5%. Pada tabel 6 lampiran 1 dapat disimpulkan bahwa nilai koefien *path* atau *t-values* tiap *path* diatas 1,96. Hal ini mengindikasikan bahwa secara signifikan tunjangan kinerja berpengaruh terhadap ketujuh indikator kinerja pegawai, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, kerjasama, tanggungjawab, inisiatif, tingkat kehadiran, dan pemanfaatan waktu pegawai. Persamaan regresi untuk model struktural ini dapat dilihat pada tabel 7 lampiran 1.

Sementara itu, evaluasi model pengukuran pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel 8 lampiran 1. Berdasarkan pada tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa model pengukuran memperlihatkan bahwa kedua variabel valid, dimana terlihat dari nilai loading factor, AVE, dan Commuality minimal 0,5. Selain itu realibilitas terlihat dari nilai cronbach's *alpha* dan *composite reliability* lebih dari 0,7.

Sementara itu, untuk evaluasi model struktural memperlihatkan bahwa variabel tunjangan kinerja mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 35,8%, selebihnya dipengaruhi oleh variabel lain. Dengan nilai *t-value* > 1,96, maka dapat dikatakan bahwa tunjangan kinerja mempengaruhi kinerja pegawai secara signifikan sebesar 0,60.

Perbedaan Peningkatan Kinerja Pegawai pada Unit Kerja dengan Beban Kerja Berbeda

Hipotesis tentang terdapatnya perbedaan kinerja pegawai pada unit kerja dengan beban kerja yang berbeda diuji melalui pengujian analisis varians untuk 3 populasi yang berbeda. Berdasarkan hasil pengolahan data didapatkan bahwa tidak terdapat perbedaan peningkatan kinerja pegawai baik pada unit kerja tipe A, tipe B, dan tipe C. Hal ini terlihat dari nilai signifikansi (*p-value*) pada tabel 9 pada lampiran 1 yang lebih dari 0,05. Dengan kata lain bahwa walaupun dengan beban kerja yang lebih tinggi kinerja pegawai tetap sama walaupun penerapan sistem tunjangan kinerja yang diberikan sama, baik dalam hal besar tunjangan yang diberikan maupun

dalam hal prinsip-prinsip tunjangan kinerja.

Diskusi Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan kinerja pegawai setelah diterapkannya skema tunjangan kinerja dibandingkan dengan kinerja pegawai pada skema honorarium. Kinerja pegawai mengalami peningkatan signifikan setelah tunjangan kinerja diterapkan. Perbedaan tersebut disinyalir disebabkan oleh penekanan terhadap penilaian kinerja pegawai yang sangat berbeda sebagai dasar untuk memberikan *reward* atau balas jasa kepada pegawai pada kedua skema. Pada skema honorarium pegawai akan mendapatkan honor kegiatan setelah menyelesaikan setiap kegiatan yang diikuti sesuai dengan nilai yang telah ditetapkan dalam anggaran, tanpa memberikan penilaian terhadap aspek-aspek kinerja pegawai dalam kegiatan tersebut. Sementara itu, pada skema tunjangan kinerja balas jasa diberikan setiap bulannya dengan menimbang kinerja pegawai pada bulan tersebut. Beberapa aspek kinerja pegawai dipertimbangkan sebagai dasar untuk menentukan balas jasa yang diterima oleh masing-masing pegawai. Dapat dikatakan bahwa pada skema honorarium pengawasan dan evaluasi kinerja belum dikaitkan dengan balas jasa yang diberikan kepada pegawai, sementara itu pada skema tunjangan kinerja, skema balas jasa diselaraskan dengan pengawasan dan evaluasi terhadap kinerja pegawai dan menjadi bahan pertimbangan dalam menentukan besar balas jasa yang diterima oleh pegawai.

Selanjutnya, peningkatan kinerja pegawai setelah penerapan skema tunjangan kinerja diperkuat dengan hasil analisis statistik yang menunjukkan bahwa perbedaan kinerja pegawai pada saat diterapkannya kedua skema balas jasa tersebut disebabkan oleh adanya pengaruh positif tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai. Pengaruh skema tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai di BPS Provinsi Sumatera Barat cukup tinggi dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,60. Pemberian balas jasa yang berdasarkan pada kinerja terbukti berhasil mendorong kinerja pegawai dibandingkan dengan skema honorarium yang lebih menekankan pada perilaku pegawai dilingkungan BPS. Sebagaimana yang diutarakan oleh Kepala BPS Provinsi Sumatera Barat, pelaksanaan skema balas jasa berupa tunjangan kinerja memang merubah skema pengawasan terhadap aparatur pemerintahan dengan lebih ketat lagi. Hal ini berkaitan dengan tuntutan pelaksanaan skema tunjangan kinerja yang lebih mempertimbangkan aspek-aspek kinerja pegawai dalam menentukan besar balas jasa yang diterima oleh pegawai setiap bulannya. Sehingga jika pada skema balas jasa sebelumnya penilaian terhadap kinerja pegawai hanya dilakukan setiap tahun, maka pada skema tunjangan kinerja penilaian terhadap kinerja pegawai dilakukan setiap bulannya dan dijadikan dasar untuk menentukan besar *reward* atau balas jasa yang didapatkan oleh pegawai BPS pada bulan tersebut. Secara otomatis, pegawai dituntut untuk dapat memberikan kinerja yang lebih baik jika ingin mendapatkan balas jasa yang maksimal.

Secara lebih spesifik, tunjangan kinerja mempengaruhi kinerja pegawai paling besar pada aspek kualitas kerja dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,55. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan skema tunjangan kinerja, maka kualitas kerja pegawai akan meningkat sebesar 0,55 poin. Dalam program reformasi birokrasi BPS memiliki komitmen yang tinggi dalam menyediakan data yang lebih berkualitas kedepannya. Sehingga dalam pelaksanaan skema tunjangan kinerja, pengawasan terhadap pekerjaan pegawai semakin tinggi. Kesalahan yang dibuat oleh staf akan

berimbas kepada kinerja atasan langsungnya, dan berlaku terus sampai pada pucuk pimpinan tertinggi pada unit kerja bersangkutan. Untuk itu, pada setiap tingkatan dilakukan pemeriksaan terhadap kualitas pekerjaan yang lebih intensif dibandingkan dengan tingkat pengawasan pada skema honorarium.

Sementara itu, skema tunjangan kinerja sama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap aspek inisiatif dan tanggungjawab pegawai dengan nilai koefisien jalur masing-masing sebesar 0,52. Walaupun menurut pengakuan Kepala Bidang Tata Usaha BPS Provinsi Sumatera Barat inisiatif dan tanggungjawab pegawai masih perlu diberi dukungan lagi, secara empiris skema tunjangan kinerja dapat meningkatkan inisiatif dan tanggungjawab pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tupoksi masing-masing. Kedua aspek ini sangat penting terutama bagi pekerjaan lapangan yang sering dihadapkan pada beberapa kendala. Pegawai dituntut untuk dapat tetap menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal, sehingga jika terdapat kendala dilapangan yang sekiranya dapat menghambat pelaksanaan pekerjaan maka pegawai harus memiliki inisiatif yang tinggi dan tetap bertanggungjawab dalam menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu.

Selain itu, tunjangan kinerja juga mempengaruhi aspek kuantitas kerja, kerjasama, pemanfaatan waktu, dan tingkat kehadiran pegawai secara signifikan masing-masing dengan nilai koefisien sebesar 0,44, 0,45, 0,47, dan 0,49. Tak dapat dipungkiri, dengan adanya skema tunjangan kinerja, pegawai berusaha untuk memaksimalkan target pekerjaannya, dan harus sesuai dengan target organisasi yang telah ditetapkan. Beban pekerjaan yang semakin banyak terbukti tidak menyurutkan semangat pegawai untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Tingkat kerjasama pegawai dalam melaksanakan tanggungjawab pekerjaan juga semakin meningkat setelah penerapan skema tunjangan kinerja. Demikian halnya dengan aspek pemanfaatan waktu oleh pegawai yang turut meningkat seiring dengan peningkatan kuantitas pekerjaan pegawai. Beban kerja yang semakin banyak menuntut pegawai untuk dapat membagi jam kerja dengan lebih efisien dan efektif. Sejalan dengan itu, perubahan yang sangat terlihat nyata adalah tingkat kehadiran pegawai pada jam kerja lebih meningkat. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Kepala Bagian Tata Usaha BPS Provinsi Sumatera Barat bahwa pegawai lebih disiplin dalam hal kehadiran dan tidak mudah meninggalkan kantor dalam jam kerja.

Semakin besarnya beban kerja tidak menyurutkan motivasi pegawai untuk tetap memberikan kinerja yang baik. Terbukti bahwa kinerja pegawai tidak berbeda secara nyata pada tiga tipe unit kerja yang memiliki beban kerja yang berbeda, walaupun penerapan skema tunjangan kinerja sama secara besaran dan prinsipnya. Dengan kata lain kemungkinan tersebut mungkin ada, akan tetapi secara empiris perbedaan tersebut tidak terlihat nyata dan tidak terlalu mencolok.

Hasil penelitian ini semakin menguatkan teori-teori motivasi yang telah berkembang sebelumnya. Pada *expectancy theory* ditekankan bahwa motivasi seseorang akan meningkat jika sebuah usaha dikaitkan dengan kinerjanya, dan selanjutnya akan menghasilkan respon yang positif. Asumsi ini sangat terlihat nyata pada hasil penelitian ini. Ketika *reward* atau balas jasa diberikan tanpa mempertimbangkan kinerja, pegawai merasa tidak terdorong untuk memberikan hasil yang maksimal. Pegawai hanya berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa memperhatikan aspek-aspek kinerjanya, yang penting adalah pekerjaan dapat selesai. Sebaliknya ketika balas jasa dikaitkan dengan kinerja yang dicapai, maka pegawai berusaha untuk meningkatkan kinerjanya, bahkan peningkatan tersebut terlihat

nyata pada beberapa aspek kinerja pegawai. Dengan adanya usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja, pegawai berharap bisa mendapatkan kompensasi yang maksimal. Respon yang diberikan oleh pegawai terhadap skema balas jasa berbasis kinerja juga sangat positif.

Dilain pihak, penelitian ini mendukung argumen standar dalam teori keagenan bahwa manusia bersifat *homo economicus*, rasional, *selfish*, dan *extrinsically motivated actors*. Manusia terbukti ingin mencapai keuntungan sebesar-besarnya dan berusaha untuk mendapatkannya dengan sebaik-baiknya. Dalam penelitian ini terlihat bahwa pegawai termotivasi untuk mendapatkan balas jasa berupa kompensasi yang maksimal dengan berfikir secara rasional bahwa kinerja yang baik akan mendatangkan keuntungan yang besar bagi mereka. Sebagaimana yang diungkapkan dalam teori keagenan, pihak manajemen BPS berusaha untuk menyelaraskan kepentingan organisasi dengan kepentingan agennya, dalam hal ini adalah pegawai BPS. Kesejahteraan pegawai dan pengakuan atas kerja keras pegawai dengan cara pemberian kompensasi yang sepadan terbukti dapat mendorong pegawai untuk bekerja maksimal untuk mencapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dente (2003), Garber dan Konrad (2014), dan Rizal dkk (2014). Dalam penelitian-penelitian tersebut terbukti bahwa skema kompensasi berdasarkan kinerja seperti tunjangan kinerja secara signifikan terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. walaupun besar pengaruh dan tingkat signifikansi yang dihasilkan agak berbeda. Perbedaan tersebut disebabkan oleh beberapa hal seperti lingkungan institusi dan budaya kerja yang berbeda, serta proses administrasi dan sosialisasi program yang juga berbeda.

Mengikuti pro dan kontra terhadap penerapan skema tunjangan kinerja di beberapa literatur, penelitian ini menambah perdebatan itu dengan menyanggah penelitian yang dilakukan Marsden dan French (1998), Burgess dan Ratto (2003), serta Burgess dkk (2012). Beberapa penelitian ini menganggap skema tunjangan kinerja sebaliknya akan mematikan motivasi pegawai untuk bekerja dengan baik. Hal ini disebabkan oleh perbedaan karakteristik yang sangat mendasar antara sektor privat dan sektor publik, dimana sektor publik memiliki permasalahan karakteristik yang lebih kompleks dibandingkan dengan sektor privat. Selain itu, proses penerapan yang menimbulkan ketidakadilan juga dianalisis memberikan dampak buruk bagi kinerja pegawai sehingga muncul kecemburuan dan pilih kasih.

Beranjak dari kedua fenomena tersebut, dapat disimpulkan bahwa skema insentif berdasarkan kinerja pegawai memang merupakan suatu alat yang tepat bagi manajemen organisasi untuk mendorong motivasi pegawai untuk dapat bekerja dengan baik sesuai dengan harapan organisasi. Akan tetapi penerapan skema kompensasi ini sangat membutuhkan kehati-hatian dan tingkat sosialisasi yang tinggi. Jika pegawai dapat memahami tujuan dari penerapan skema dan terdapat transparansi serta keadilan dalam menjalankan skema tersebut maka kinerja pegawai dengan mudah dapat ditingkatkan. Selain itu banyak faktor lain yang harus diperhatikan dan ditingkatkan yang mungkin belum terungkap dalam penelitian ini. Oleh karena itu, terdapat peluang yang sangat besar untuk melakukan penelitian-penelitian lebih lanjut terkait dengan penerapan skema tunjangan kinerja beserta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.

Salah satu kelemahan dari prosedur skema tunjangan kinerja terletak pada sistem pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja pegawai dilakukan oleh atasan

langsung pegawai yang bersangkutan dan tersinyalir masih mengandung unsur subyektifitas. Selain itu, pemerataan pekerjaan bagi pegawai masih perlu dikelola dengan lebih baik lagi, terutama penyusunan Indikator Kinerja Individu (IKI). Beberapa hal ini dapat dikaji lebih dalam lagi dalam penelitian lebih lanjut.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyediakan bukti empirik; pertama, terdapat perbedaan yang signifikan antara kinerja pegawai pada sistem honorarium dengan kinerja pegawai pada sistem tunjangan kinerja. Penerapan sistem tunjangan kinerja dapat meningkatkan kinerja pegawai dibandingkan dengan sistem honorarium. Kedua, secara signifikan tunjangan kinerja berpengaruh terhadap ketujuh indikator kinerja pegawai, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, kerjasama, tanggungjawab, inisiatif, tingkat kehadiran, dan pemanfaatan waktu pegawai. Variabel tunjangan kinerja mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 35,8%. Ketiga, bahwa tidak terdapat perbedaan peningkatan kinerja pegawai baik pada unit kerja tipe A, tipe B, dan tipe C dengan beban kerja yang berbeda.

Walaupun pada beberapa unit kerja beban kerja yang dimiliki tidak sama, akan tetapi tidak menjadi penghalang bagi terwujudnya peningkatan kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa sosialisasi atas sistem tunjangan kinerja berhasil untuk membangkitkan kesadaran pegawai untuk memberikan respon positif atas pelaksanaan sistem tunjangan kinerja secara keseluruhan, baik dari segi reward, maupun dari segi sanksi yang akan diterima terkait prinsip pelaksanaan sistem tunjangan kinerja. Bagi peneliti, hal ini masih menyisakan tandatanya dan memberikan peluang untuk penelitian lebih lanjut dimasa yang akan datang.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pengambil kebijakan, dalam hal ini Kementerian PAN dan RB dalam pelaksanaan sistem tunjangan kinerja sebagai konsekuensi atas pelaksanaan reformasi birokrasi pada pemerintahan di Indonesia. Sistem tunjangan kinerja belum sepenuhnya diterapkan pada semua instansi pemerintahan baik di pusat maupun di daerah. Sehingga penelitian ini dapat hendaknya menjadi bukti pendukung bagi para pengambil keputusan dalam pengembangan penerapan sistem tunjangan kinerja baik pada kementerian dan lembaga yang sudah melaksanakan reformasi birokrasi maupun pada kementerian dan lembaga yang baru akan melaksanakannya.

Referensi

- Abubakar, A. 2014. *Reformasi Birokrasi Untuk Meningkatkan Daya Saing Bangsa*. sappk.itb.ac.id/.../Materi-Orasi-Ilmiah-Dr.-HC-Ir.H.-Azwar-Abubakar-M
- Bonner, S. E., & Sprinkle, G. B. 2002. *The Effects Of Monetary Incentives On Effort And Task Performance: Theories, Evidence, And A Framework For Research*. *Accounting, Organizations And Society*, 27(4), 303-345.
- Burgess, S., & Ratto, M. 2003. *The role of incentives in the public sector: Issues and evidence*. *Oxford review of economic policy*, 19(2), 285-300.
- Burgess, S. M., Propper, C., Ratto, M., & Tominey, E. 2012. *Incentives in the public sector: Evidence from a government agency*. IZA DP No. 6738.
- Cardona, Francisco. 2006. *Performance related pay in the public service in OECD and*

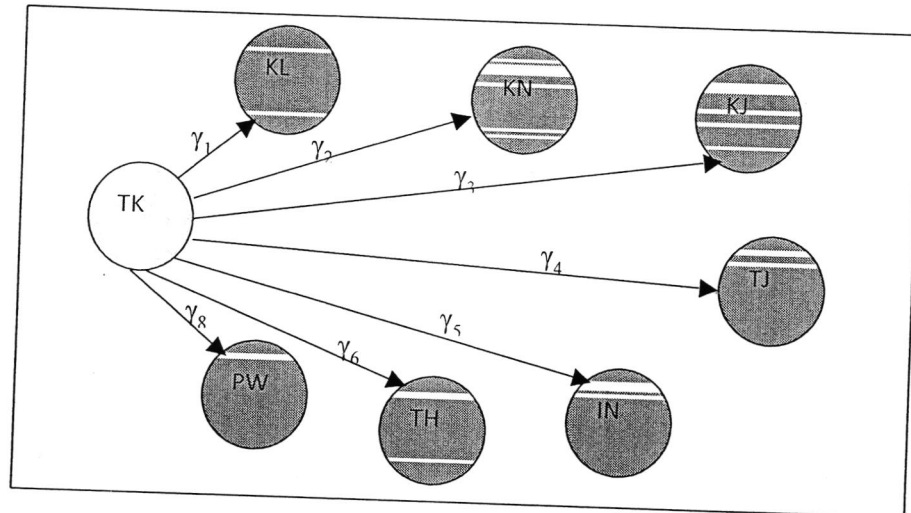
- EU member states. Seminar on Remuneration System for Civil Servants and Salary Reform. Vilnius, Lithuania: Sigma Program, OECD.
- Eisenhardt, K. M. 1989. *Agency Theory: An Assessment And Review*. Academy Of Management Review, 14(1), 57-74.
- Engellandt, A dan Riphahn, R. T. 2004. *Incentive Effects of Bonus Payments: Evidence from an International Company*. IZA Discussion Paper No. 1229. University of Basel.
- Firzal, Y. 2010. <https://yusrizalfirzal.wordpress.com/2010/11/08/perkembanganTteoriTmanajemen/>
- Garbers, Y., & Konradt, U. 2014. *The effect of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team!based financial incentives*. Journal of occupational and organizational psychology, 87(1), 102-137.
- Handoko, H. (2001). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. BPFE Yogyakarta.
- Jensen, M. C., & Murphy, K. J. 1990. *CEO incentives: It's not how much you pay, but how*. Harvard Business Review, May-June 1990, No. 3, pp 138-153.
- Jogiyanto, HM. 2011. *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modelling (SEM) Berbasis Varian dalam Penelitian Bisnis*. STIM YKPN, Yogyakarta.
- Kelly, A. 1996. *Performance Related Pay: What makes A Successful Scheme ?*. Unpublished Thesis. Dublin City University Bussiness School.
- Kurniawan, S. 2011. *Materi Kuliah Remunerasi*. <http://Ekonomi.Kompasiana.Com/Manajemen/2011/>
- Latan, H, dan Ghazali, I. 2012. *Partial Least Square Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Lazear, Edward P. 2000. *Performance pay and productivity*. American Economic Review 90:1346-61.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (Eds.). 2013. *New developments in goal setting and task performance*. Routledge.
- Locke, E. A., Latham, G. P., & Erez, M. 1988. The determinants of goal commitment. *Academy of management review* 13. 1: 23 - 29.
- Lunenburg, F. C. 2011. *Expectancy theory of motivation: motivating by altering expectations*. International Journal of management, business, and administration, 15(1), 1-6.
- Mangkunegara, A. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosda Karya.
- Marsden, D., & French, S. 1998. *What a performance: performance related pay in the public services*. Centre for Economic Performance. London School of Economics and Political Science.
- Mathis, R. L, Jackson, J. H. 2002. *Human Resource Management*. Alih Bahasa. Salemba Empat, Jakarta.
- Mensah, F., dan Dogbe, O. D. 2011. *Performance-Based pay as a motivational tool for achieving organisational performance: an exploratory case study*. International Journal of Business and Management, 6(12), p270.
- Montoya, S dan Graham, J. 2007. *Modernizing the Federal Government Paying for Performance*. PARDEE RAND GRADUATE SCHOOL.
- Mookherjee, Dilip. 1998. *Incentive Reforms in Developing Country Bureaucracies: Lessons from Tax Administration*. Annual World Bank Conference on Development
- Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai111**

Economics 1997: 103-125

- Organisation for Economic Co-operation and Development. 2005. *Performance-related pay policies for government employees*. Paris: OECD Publishing
- Prihandini, T. I, dan Sonny, S. 2011. *Structural Equation Modelling (SEM) dengan Model Struktural Regresi Spasial*. Seminar Nasional Statistika Universitas Diponegoro, Semarang.
- Rizal, M, Idrus, M. S, Djumahir, & Mintarti, R. 2014. *Effect of Compensation and Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance : Studies at Local Revenue Management in Kendari City*. International Journal of Bussiness And Management Invention Vol 3 No. 2.
- Shilongo, HN. 2013. *The impact of performance related pay on employees – A case study of the performance incentive bonus scheme at the Motor Vehicle Accident Fund*. Unpublished Thesis. Polytechnic of Namibia.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. Bandung. Alfabeta.
- Tome, A. H. 2012. *Reformasi Birokrasi Dalam Rangka Mewujudkan Good Governance Ditinjau Dari Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi No. 20 Tahun 2010*. Vol XX/No. / April-Juni
- Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. 2010. *Pay for performance in the public sector— Benefits and (hidden) costs*. Journal of Public Administration Research and Theory, 20(2), 387-412.
- Ying ying, Z. 2012. *The Impact of Performance Management System on Employee Performance*. Unpublished thesis.

Lampiran I :

Gambar 1. Model Struktural Pengaruh Tunjangan Kinerja terhadap Indikator-Indikator Kinerja Pegawai

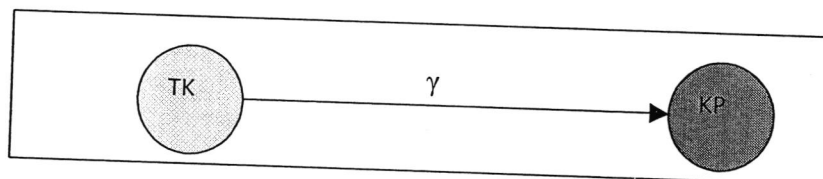


Keterangan:

● = Variabel endogen ○ = Variabel eksogen

γ = Koefisien parameter variabel eksogen

Gambar 2. Model Struktural Pengaruh Tunjangan Kinerja terhadap Indikator-Indikator Kinerja Pegawai



Keterangan:

● = Variabel endogen ○ = Variabel eksogen

γ = Koefisien parameter variabel eksogen

Tabel 1. Ringkasan Nilai Cronbach's alpha variabel Tunjangan kinerja (TK), Kinerja pegawai pada sistem honorarium (KPH), dan kinerja pegawai pada sistem tunjangan kinerja (KPTK)

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items
TK	0.809	12
Kph	0.964	39
Kptk	0.960	38

Tabel 2. Nilai korelasi product moment variabel tunjangan variabel Tunjangan kinerja (TK), Kinerja pegawai pada sistem honorarium (KPH), dan kinerja pegawai pada sistem tunjangan kinerja (KPTK)

Item-Total Statistics

Item pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation	Item pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation	Item pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation
tk11	0.376740949	klh1	-0.143115857	kltk1	-0.072947041
tk12	0.423344946	klh2	0.240962632	kltk2	0.116497095
tk13	0.261396468	klh3	0.546941104	kltk3	0.468541213
tk14	0.295876148	klh4	0.680201956	kltk4	0.519917721
tk21	0.427052807	klh5	0.563412589	kltk5	0.464848047
tk22	0.517192361	klh6	0.589236229	kltk6	0.555650076
tk23	0.464606034	klh7	0.763642704	kltk7	0.695683252
tk24	0.559646132	klh8	0.57404138	kltk8	0.513342343
tk25	0.557035645	klh9	0.691458936	kltk9	0.619541091
tk26	0.493069009	klh10	0.680240501	kltk10	0.701682271
tk27	0.634763156	knh1	0.495819508	kntk1	0.510239517
tk28	0.453588697	knh2	0.533930457	kntk2	0.471930019
		knh3	0.456865363	kntk3	0.469368278
		knh4	0.574806255	kntk4	0.503984368
		kjh1	0.547498073	kjtk1	0.555126412
		kjh2	0.453691558	kjtk2	0.51383263
		kjh3	0.430598636	kjtk3	0.598291254
		kjh4	0.488029723	kjtk4	0.586462374
		kjh5	0.633383451	kjtk5	0.68930636
		kjh6	0.56999871	kjtk6	0.603042559
		tjh1	0.675882075	tjtk1	0.68531946
		tjh2	0.675757921	tjtk2	0.716107805
		tjh3	0.66789799	tjtk3	0.693669589
		tjh4	0.691552731	tjtk4	0.706874834
		tjh5	0.655163556	tjtk5	0.68206144
		tjh6	0.665824963	tjtk6	0.555499679
		tjh7	0.675662952	tjtk7	0.615541294
		tjh8	0.729705878	tjtk8	0.630573246
		tjh9	0.718938291	tjtk9	0.725265371
		inh1	0.725280514	intk1	0.631080024
		inh2	0.708219349	intk2	0.69775433
		inh3	0.717192533	intk3	0.668980245
		inh4	0.650339925	intk4	0.612840573
		inh5	0.681431238	intk5	0.676801784
		thh1	0.638659441	thtk1	0.546695324
		thh2	0.657822718	thtk2	0.571905619

thh3	0.754471	thtk3	0.67472
pwh1	0.732445	pwtk1	0.671329
pwh2	0.742996	pwtk2	0.705006
pwh3	0.726478	pwtk3	0.705568

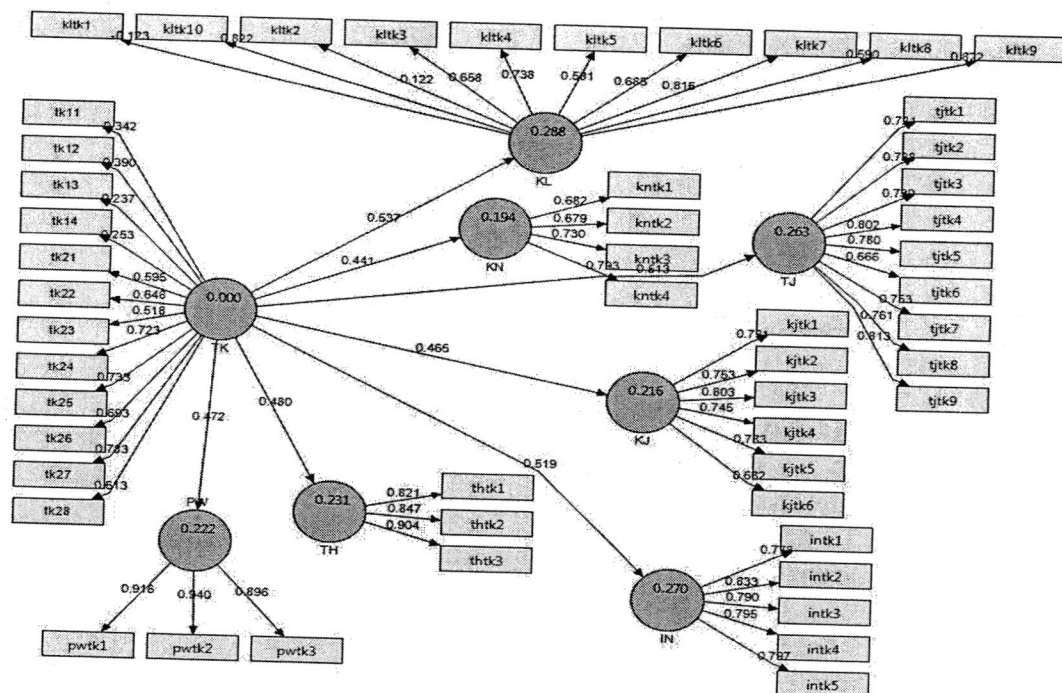
Tabel 3. Nilai rata-rata uji sampel berpasangan

Paired Samples Statistics					
Pair	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean	
1	KP_HONOR	3.7105	.45604	.03409	
		4.0622	.36975	.02764	

Tabel 4. Hasil uji t sampel berpasangan

Paired Samples Test									
		Paired Differences							Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval of				
					Lower	Upper			
Pair 1	KP_HONOR - KP_TK	-.35172	.47518	.03552	-.42180	-.28163	-9.90	178	.000

Gambar 3. Nilai loading factor model pengukuran pengaruh tunjangan kinerja terhadap indikator-indikator kinerja pegawai



Tabel 5. Quality criteria untuk model pengukuran pengaruh tunjangan kinerja terhadap indikator-indikator kinerja pegawai

	AVE	Composite Reliability	Cronbachs Alpha	Communality
IN	0.63834	0.898163	0.858537	0.63834
KJ	0.563308	0.885299	0.84505	0.563308
KL	0.519379	0.894666	0.864409	0.519379
KN	0.521448	0.812685	0.703762	0.521448
PW	0.842355	0.941259	0.906196	0.842355
TH	0.735493	0.892796	0.820561	0.735493
TJ	0.576572	0.924317	0.907789	0.576572
TK	0.499423	0.873747	0.831035	0.499423

Tabel 6. Path Coefficient untuk model pengukuran pengaruh tunjangan kinerja terhadap indikator-indikator kinerja pegawai

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
TK -> IN	0.5243	0.526214	0.069606	0.069606	7.532373
TK -> KJ	0.4497	0.454811	0.075092	0.075092	5.988631
TK -> KL	0.545964	0.551018	0.060222	0.060222	9.065822
TK -> KN	0.443787	0.451547	0.060391	0.060391	7.348617
TK -> PW	0.468617	0.462595	0.072009	0.072009	6.507721
TK -> TH	0.488883	0.490571	0.06812	0.06812	7.176784
TK -> TJ	0.518595	0.525879	0.067161	0.067161	7.721664

Tabel 7. Persamaan Regresi untuk Masing-Masing Indikator Kinerja Pegawai

Pengaruh Tunjangan Kinerja terhadap	Persamaan regresi
Inisiatif	$INTK = 0,52 TK + \zeta$
Kerjasama	$KJTK = 0,45 TK + \zeta$
Kualitas kerja	$KLTK = 0,55 TK + \zeta$
Kuantitas kerja	$KNTK = 0,44 TK + \zeta$
Pemanfaatan waktu	$PWTK = 0,47 TK + \zeta$
Tingkat kehadiran	$THTK = 0,49 TK + \zeta$
Tanggungjawab	$TJTK = 0,52 TK + \zeta$

Tabel 8. Ringkasan Evaluasi Model Struktural Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai

Ukuran	Tunjangan	Kinerja
<i>Loading factor</i>		
AVE	0.5001	0.663157
<i>Communality</i>	0.5001	0.663157
<i>Cronbach's alpha</i>	0.831035	0.914133
<i>Composite reliability</i>	0.873735	0.932005
Koefisien determinan		
<i>T-value</i>		9.910915
koefisien regresi		0.59801
Persamaan regresi	$KP = 0,60 TK + \zeta$	

Tabel 9. Analisis varians untuk pengujian perbedaan kinerja pegawai pada unit kerja dengan beban kerja yang berbeda

ANOVA					
	Sum of				
Between Groups	.436	2	.218	1.606	.204
Within Groups	23.900	176	.136		
Total	24.336	178			